

*Посвящается памяти моего отца,
Морриса Коэна; его основной стратегией
на переговорах было отдавать больше,
чем он сам получал.
Его жизнь служит тому прекрасным примером.*

Содержание

<i>Благодарности</i>	5
----------------------------	---

Часть первая

ДА, У ВАС ПОЛУЧИТСЯ

1. Что такое переговоры?	9
2. Договориться можно почти обо всем.	15
3. Войдите в воду	26

Часть вторая

ТРИ КЛЮЧЕВЫХ ПЕРЕМЕННЫХ

4. Власть	47
5. Время	93
6. Информация	102

Часть третья

СТИЛИ ПЕРЕГОВОРОВ

7. Победа любой ценой... по-советски	121
8. Переговоры для удовлетворения каждого	155
9. Чуть больше о победе для обеих сторон	169

Часть четвертая

ВЕДЕНИЕ ПЕРЕГОВОРОВ — ГДЕ УГОДНО И О ЧЕМ УГОДНО

10. Телефонные переговоры и протокол о соглашении	219
11. Продвижение вверх.	235
12. Принимать все близко к сердцу	252

Наши лучшие мысли приходят от других.

РАЛЬФ ВАЛЬДО ЭМЕРСОН

Благодарности

Эта книга имеет долгую историю. Интересные люди и яркие впечатления подтолкнули мою мысль в нужном направлении. Так что на самом деле работа над этой книгой началась очень, очень давно.

Несмотря на это, последующие главы — в первую очередь продукт тридцати лет прямого участия в тысячах переговоров. В то время я получил колоссальный опыт в государственной и частной сферах, и мне посчастливилось работать с выдающимися мыслителями и настоящими профессионалами своего дела.

Неправильным было бы не упомянуть некоторых людей, которые помогли моему развитию. Их нельзя назвать ответственными за то, что я написал, но вот их имена: Роберт Альбертс, Сол Алински, Рене Блументаль, Хэриан Кливленд, Майкл Ди Нунцио, Виктор Фрэнкл, Джей Хейли, Эрик Хоффер, Юджин Дженнингс, Джордж Кеннан, Мария Маннс, Норман Подоретц, Билл Розен, Бертран Рассел, Артур Сабат, Фрэнсис Синатра и, конечно, Эстер Гринспен.

Я ценю поддержку, которую оказали мне при написании этих страниц Джордж Элрик, Эленор Харви, Антия Лури и мой лучший друг Ларри Кинг. Я обязан Кэрол Ливингстон за советы, а также моему издателю, Лайлу Стюарту, за тонкое умение рисковать и терпение.

Больше всех я хочу поблагодарить моего партнера по жизни, мою жену Эллен, за поддержку и участие. Я бы не смог набраться храбрости и уж точно не сумел бы закончить книгу без нее.

Прежде чем вы отправитесь дальше, позвольте мне обратить внимание на три вещи, которые вы обязательно заметите по мере чтения.

Во-первых, я хочу предупредить большую часть моих читателей, что я не имею в виду ничего плохого, когда использую в основном местоимения мужского рода. При написании этой книги я провел много времени, пытаясь справиться с семантикой английского языка и ее преференциальностью. Сперва я попробовал решить проблему с местоимениями, но текст получался либо непонятным, либо некрасивым. Следовательно, время от времени вы можете встретить на этих страницах некоторую склонность к мужскому роду. Если такое происходит, примите мои извинения. Я, разумеется, не думаю, что раз Ева была создана из ребра Адама, то женщины неважны. В наш век эмансипации вина лежит в основном на нашем родном языке.

Во-вторых, я решил не использовать сноски, примечания или технические тексты, чтобы обосновать идеи или концепты этой книги. Моей целью было не создание научного труда для специалистов, а написание понятного практического пособия для всех. Мысли и примеры должны иметь смысл сами по себе. Если же они его не имеют, не поможет даже вмешательство священной для научного труда сноски.

В-третьих, я писал «размашистыми мазками», так, чтобы вы не завязли в деталях и техническом языке. Это было сделано для того, чтобы концепты, лежащие в основе данного труда, были легкими для восприятия — не все стоит воспринимать буквально.

Я не собираюсь говорить вам, что надо делать и чего надо хотеть. Напротив, моя цель — сделать ясным ваше положение и указать на ваши возможности. Для этого я опишу некоторые мысли и паттерны поведения, которые могут ограничивать вас, а также варианты решения проблем. Поэтому каждый из вас сможет выбрать способ получения желаемого, основываясь на ваших нуждах — внутри своей системы ценностей и комфортным для себя образом.

Х. К.

*Нортброк, Иллинойс
Сентябрь 1980 года*

ЧАСТЬ ПЕРВАЯ

ДА, У ВАС ПОЛУЧИТСЯ

*Чтобы добраться до Земли Обетованной,
вам придется вести переговоры на пути через глушь.*

1. Что такое переговоры?

Ваша повседневная жизнь — огромный стол для переговоров, и, вне зависимости от того, нравится это вам или нет, вы в них участвуете. Вы как индивидуум вступаете в конфликт с другими: с семьей, продавцами в магазинах, вашими соперниками или даже с учреждениями и государственной властью. Вы взаимодействуете с ними, и от этого зависит не только ваше процветание, но и то, сможете ли вы наслаждаться полной, приятной, удовлетворяющей вас жизнью.

Переговоры — это сфера знания, которая помогает завоевать симпатию нужных нам людей. Все очень просто.

Чего же мы хотим? Престижа, свободы, денег, справедливости, уверенности, признания — многого. Некоторые люди лучше других знают, как заполучить желаемое. Скоро вы станете одним из них.

В традиционном смысле награды должны получать люди, которые обладают большим талантом, преданностью делу и хорошим образованием. Но жизнь разочаровывает: они далеко не всегда оказываются победителями. Победители не просто весьма компетентны — они умеют вести переговоры так, чтобы получить желаемое.

Что такое переговоры? Это использование информации и власти, для того чтобы повлиять на поведение внутри «зоны напряжения». Если поразмыслить над этим широким определением, можно понять, что вы ведете переговоры постоянно — и на работе, и в личной жизни.

На кого же вы влияете с помощью информации и власти вне работы? Мужья ведут переговоры с женами, а жены с мужьями. (Надеюсь, ваш брак — это успешные переговоры, приводящие к консенсусу.) Вы используете информацию и власть с друзьями и родственниками. Переговоры можно вести с представителем дорожной полиции, собирающимся выпи­сать штраф, с хозяином квартиры, который хочет повысить арендную плату, со специалистом, который заламывает цену, потому что долго учился своему делу, с продавцом машин, который хочет побыстрее вам что-то впихнуть, или же с работником отеля, который говорит, что нет свободных комнат, хотя ваша бронь подтверждена. Раздражающие переговоры часто происходят в семье: родители и дети даже не понимают, что в них вступили. Позвольте привести пример из жизни.

Победители не просто весьма компетентны — они умеют вести переговоры так, чтобы получить желаемое.

У нас с женой трое детей. В девять лет младший весил двадцать три килограмма — удивительно мало для ребенка его возраста. Вообще, он был позором семьи. Я так говорю, потому что мы с женой любим поесть и у наших старших детей чудовищный аппетит. Но у нас был и третий ребенок. Люди часто спрашивали, откуда он, чей это сын. Он пришел в такое плачевное состояние, потому что выработал жизненную стратегию избегать места, где может появиться еда. Для него слова «прием пищи», «кухня», «ужин» и «еда» были ругательствами.

Несколько лет назад я вернулся домой в пятницу вечером после утомительной недели, проведенной в лекциях и путешествиях. В дороге некоторым людям одиноко, поэтому я предвкушал переговоры с женой вечером. Я пришел домой и, к своему ужасу, увидел, что жена лежит на диване, свернувшись калачиком, и сосет большой палец. Я понял, что у нас проблемы.

— У меня был сложный день, — негромко сказала она.

Чтобы отвлечь ее от грустных мыслей, я сказал:

— А почему бы нам всем не пойти на ужин в ресторан?

Она и двое старших хором ответили:

— Прекрасная мысль.

Наш девятилетка отказался:

— Не пойду я ни в какой ресторан! Там опять будет еда.

Я подхватил его на руки и понес в машину. Это — один из вариантов ведения переговоров.

Мы вошли в ресторан, и он тут же начал ныть и жаловаться. В итоге мой сын заявил:

— Папа, почему я должен сидеть за столом? Почему я не могу быть под столом?

Я посмотрел на жену:

— Да кто это заметит? Нас будет четверо за столом, и один спрячется под ним. Может, даже денег сэкономим!

Поначалу жена была против, но я убедил ее в том, что идея не так уж и плоха. Нам принесли еду, и первые несколько минут прошли спокойно. Перед горячим я почувствовал, что по моей ноге ползет мокрая рука. Спустя несколько секунд моя жена подскочила так, словно ее ущипнули.

Разозлившись, я запустил руку под стол, взял виновника за плечо и жестко усадил на соседний стул.

— Просто сиди на месте, — пробормотал я. — Не пытайся заговорить со мной, с мамой, братом или сестрой.

— Отлично, — сказал он. — Но могу я встать на стул?

— Ладно, — уступил я. — Но оставь нас всех в покое!

Двадцать секунд спустя, без какого бы то ни было предупреждения, этот тощий ребенок приложил ладони ко рту рупором и проорал:

— Это хреновый ресторан!

Я был поражен, но все-таки решил проблему, не теряя присутствие духа: схватил сына за шею, засунул под стол и попросил счет.

По пути домой жена сказала мне:

— Херб, думаю, мы кое-что сегодня поняли. Давай больше никогда не брать это маленькое чудовище в ресторан.

Я должен признаться, что мы действительно больше никогда не брали нашего тощего ребенка в приличные рестораны. Девятилетка выставил нас на посмешище, используя против нас информацию и власть. Как и почти вся нынешняя молодежь, он отличный переговорщик — по крайней мере со своими родителями.

Вы постоянно ведете переговоры на работе, хотя, возможно, не в курсе, что занимаетесь этим. Подчиненные и служащие используют информацию и власть, чтобы повлиять на тех, кто стоит выше них. Давайте предположим, что у вас есть идея и вы хотите, чтобы ее одобрили. Для этого вам требуется упаковать свой концепт в такую форму, которая подходит боссу и стоит в приоритете компании. В мире много компетентных людей, не умеющих вести переговоры. В результате они остаются в проигрыше.

Сегодня мудрые начальники всегда ведут переговоры, чтобы заполучить преданность служащих. Что такое начальник? Это человек, облеченный формальной властью, который пытается вести себя так, чтобы люди добровольно делали то, что ему нужно. И вы, и я знаем, что лучший способ управлять боссом и превратить его из начальника в подчиненного — сделать именно то, о чем вас просят. Когда вам поручают задачу, уточните: «Вы хотите именно этого?» А затем сделайте именно то, о чем вас попросили — подчинитесь всезнающему боссу.

Спустя две недели начальник подбегает и выпаливает:

— Что случилось?

Вы отвечаете:

— Не знаю. Я сделал все в точности так, как вы сказали.

Для этого феномена в современном мире есть название: «злокачественное послушание». И в мире много людей, которые в совершенстве владеют этим искусством. Поэтому как начальник вы не должны стремиться к тому, чтобы подчиненный все сделал в точности, как вы сказали. Самостоя-

тельность необходима, потому что невозможно предугадать все или дать инструкции на все случаи жизни.

На работе вы ведете переговоры не только с начальством или подчиненными, но и с равными вам по положению. У этих людей могут быть разные функции и компетенции, они могут быть разбросаны по всему городу. В любом случае, вам нужны переговоры, чтобы получить их помощь и поддержку.

Вы можете вести переговоры с покупателями, клиентами, банкирами, продавцами, поставщиками, даже с правительственными организациями, например, налоговой службой или департаментом здравоохранения. Вы можете договариваться, чтобы получить больший бюджет, больше офисного пространства, большую автономность, больше выходных — все то, в чем вы, по-вашему, нуждаетесь. Я имею в виду, что вы ведете переговоры куда чаще, чем отдаете себе в этом отчет. Следовательно, вам нужно научиться делать это хорошо. Так вы сможете стать эффективнее, повысить качество жизни — на работе и вне ее.

В каждом переговорах, в которых вы участвуете, в каждом переговорах, в которых участвую я, да и в целом в каждом переговорах от дипломатических геополитических встреч до покупки дома присутствуют три важных элемента:

1. *Информация.* Противоположная сторона может знать больше о вас и ваших нуждах, чем вы.
2. *Время.* Другая сторона, возможно, не находится под тем же административным давлением и не ограничена временными рамками и строгими дедлайнами, как вы.
3. *Власть.* У противоположной стороны, кажется, всегда больше власти и сил, чем, по-вашему, есть у вас.

Власть — это безумный концепт. Это способность доводить начатое до конца, контролировать людей, события, ситуации и себя. Вся власть строится на восприятии. Если вы думаете, что она у вас есть, это так. Если вы думаете, что у вас ее нет, — даже если формально вы ей обладаете — у вас ее нет.

Вкратце, у вас появляется больше власти, если вы верите, что она у вас есть, и рассматриваете жизнь как поле переговоров.

Способность вести переговоры определяет то, можете ли вы влиять на ваше окружение или нет. Она дает вам чувство уверенности в собственной жизни. Эта способность не сводится к надувательству или угрозам ни в чем не повинному человеку. Переговоры — это, прежде всего, анализ информации, время, способность повлиять на поведение так, чтобы оно соответствовало нуждам — как вашим, так и других людей.

Вся власть строится на восприятии. Если вы думаете, что она у вас есть, это так. Если вы думаете, что у вас ее нет, — даже если формально вы ей обладаете — у вас ее нет.

Тонкое искусство переговоров родилось не вчера. На мой взгляд, два величайших переговорщика в истории жили приблизительно две тысячи лет назад. Ни один из них не принадлежал к государственным аппаратам того времени. Ни у одного из них не было формальной власти. Однако у них была власть неформальная.

Оба человека одевались бедно и бродили по миру, задавая вопросы (а следовательно, собирая информацию), один — в форме силлогизмов, второй — в форме притч. У них были определенные цели и стандарты. Они были готовы рисковать, но знали, что контролируют ситуацию. Каждый выбрал место и способ собственной смерти. Их работу продолжили преданные последователи, которые изменили систему ценностей на этой планете. Скажу больше, многие из нас до сих пор пытаются жить по их стандартам.

Конечно, я говорю об Иисусе Христе и Сократе. Согласно моему определению, они были переговорщиками и обладали властью. Оба пользовались множеством подходов, о которых я расскажу в этой книге.

Чеки выдают не на небе.

2. Договориться можно почти обо всем

Информация, временные рамки и использование власти часто определяет, будем ли мы удовлетворены или разочарованы развитием событий. Позвольте мне проиллюстрировать это гипотетическим примером. Вы просыпаетесь однажды утром и идете к холодильнику за стаканом молока. Вы планируете выпить большую часть, а остальное добавить в кофе. Вы открываете холодильник, берете пакет и понимаете, что молоко скисло. Вы делаете шаг назад и замечаете лужу воды. Вы зовете супругу, чтобы понять, что случилось, и она дает вам техническое определение проблемы: «Холодильник сломался».

Вы отвечаете:

— Думаю, нам нужен новый. Давай купим его в магазине, это проще, чем связываться с теми, кто перепродает свою технику.

У вас маленькие дети, которых нельзя оставить без присмотра. Вы говорите:

— Садитесь в машину. Мы едем покупать новый холодильник.

По пути вы можете обсудить денежные проблемы. Поскольку свободных денег у вас сейчас не так много, вы решите потратить не более четырехсот пятидесяти долларов на покупку. Другими словами, у вас есть четкая цель.

Вы приезжаете в магазин с фиксированной стоимостью: Sears, Ward's, Gimbel's, Marshall Field's, Macy's, Hudson's —