



*Посвящается моим родителям:
в память о моем отце, а также моей дорогой
матери и их невыносимом испытании
за девять месяцев до моего рождения.*

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение	9
----------------	---

I. ВЛАСТЬ

Осознание власти	19
Усиление власти	33
От власти к цели	55

II. КОММУНИКАЦИИ

Отношение к оппоненту	65
Эмоции	89
Информация	98
Альтернативные каналы связи	119

III. ИНТЕРЕСЫ

Получите желаемое	129
-------------------------	-----

IV. УЛОВКИ

Якорь	171
Принцип взаимности	190
Справедливость	203
Фрейминг	215

V. ЗАВЕРШЕНИЕ

Overcommitment (чрезмерная приверженность)	227
Угрозы	235

Золотой мост	242
Письменная форма	249
Послесловие	259
Собираем вместе кусочки пазла	267
Благодарность	269
Примечания	270

ВВЕДЕНИЕ

Все войны заканчиваются переговорами. Так почему же сразу не начать с переговоров?

Джавахарлал Неру

Давным-давно где-то на Востоке умер один зажиточный человек. И оставил он своим троем сыновьям в наследство семнадцать верблюдов. В завещании он распорядился, как их следует поделить: старший сын должен получить половину стада, второй по старшинству — треть, а младший — девятую часть верблюдов. И вот сели сыновья у костра и начали думать, как выполнить волю отца. Но когда они так ничего и не придумали, то призвали на помощь одного мудрого старика. Вскоре подъехал мудрец верхом на своем верблюде и сказал им: «Я дам вам своего верблюда». Три брата посмотрели друг на друга, ничего не понимая. Старик продолжал: «Теперь старшему из вас достается девять, второму — шесть и младшему — два верблюда». Оставался еще один лишний верблюд — и мудрец был таков верхом на своем же верблюде.

Что вы представляете себе, когда слышите слово «переговоры»? Большой стол для совещаний, за которым дюжина менеджеров и толпа юристов сидят друг напротив друга и ведут переговоры о разделе многомиллиардных компаний? Или же как главы государств в окружении министров и послов обсу-

дают вопросы проведения границ и разрешения этнических конфликтов?

Такие сценарии существуют, но они представляют собой лишь часть реальных переговорных ситуаций. По сути, любые переговоры являются процессом принятия решений, в котором две или более стороны пытаются урегулировать противоположные интересы¹.

Свои первые переговоры мы ведем с собственными родителями: мы изо всех сил вопим, пока они нас не накормят. В детстве мы хотим пить колу, допоздна не ложиться спать и получать больше карманных денег. Спустя несколько лет мы хотим красить волосы, гулять до полуночи и водить машину.

Когда мы становимся взрослыми, все продолжается: какой автомобиль купить для семьи? Куда поехать отдыхать? Что приготовить на ужин? Вы ведете переговоры каждый раз, когда вас останавливает дорожный патруль, когда вы теряете парковочный талон или когда хотите обменять товар без чека. Само собой, на работе вы обсуждаете цены с клиентами, продавцами или покупателями, а свою зарплату — с начальником. Но вы также и продвигаете какие-то новые идеи. Всякий раз, когда вы пытаетесь кого-то в чем-то убедить, вы на самом деле выясняете, кто прав.

«Относительно чего вам сегодня уже довелось договариваться?» С этого вопроса я начинаю свой семинар по технике ведения переговоров, и постепенно все его участники осознают, как много ситуаций из повседневной жизни связано с переговорами. Мир — это не что иное, как гигантский стол переговоров!² Ученые подсчитали, что мы ведем устные и письменные переговоры без малого сорок часов в неделю³. Независимо от того, справедливо это число для вас или нет, вы часто ведете переговоры, и ваша жизнь стала бы намного лучше, если бы вы каждый раз добивались большего.

Многим от этого тошно, они считают это «торгашеством», чем-то недостойным, чему, безусловно, нет места в их жизни.

Всякий раз, когда мой дедушка-афганец приезжал в Англию, моему дяде Турану, который в то время учился в Оксфорде, приходилось ходить за ним, как личному секретарю. Он повсюду водил его, организовывал его день и сопровождал его в походах по магазинам. Куда бы мой дедушка ни направился, будь то шикарный антикварный магазин или универмаг Marks & Spencer, он везде торговался. Он ничего не мог с собой поделаться. Дяде Турану, который стал уже больше англичанином, чем восточным человеком, было до смерти стыдно: «Здесь не торгуются», — твердил он. Но больше всего его поражало то, что дедушка почти всегда преуспевал и практически никогда ничего не покупал без скидки, будь то старая китайская ваза или три лампочки⁴. Но он все же был редким кадром, несмотря на то, что это происходило в восьмидесятых.

Раньше для западных европейцев торг был своего рода удовольствием, которым можно было развлечь себя на базаре во время отпуска в Египте или Тунисе. Дома же торг был приемлем лишь для очень бедных или очень скупых. Сейчас все полностью изменилось. С тех пор, как закон о скидках был отменен, стало необычным *не торговаться* при покупке, например, телевизора или автомобиля.

Осознанная готовность к переговорам распространяется на самые разные сферы жизни. Всего несколько десятилетий назад захват заложников решался относительно просто: террористам давалось несколько минут, и если они не выходили с поднятыми руками, то по ним открывался огонь — в результате заложники, захватчики и силовики зачастую гибнут. С тех пор подход изменился: на длительные переговоры стали тратить больше времени⁵. Не потому, что полиция воспылала

любовью к террористам, а потому, что переговоры приводят к лучшему результату — меньшему количеству погибших.

В детстве нас учат, что в конце концов каждый получает то, чего заслуживает. Эта концепция, известная как Вера в справедливый мир⁶, является одним из величайших человеческих заблуждений. Но в конце концов до нас доходит, и мы понимаем, что получаем не то, чего заслуживаем, а то, что сумели себе выторговать⁷.

Таким образом, практически у всего есть две цены: цена для того, кто договаривается, и цена для всех остальных. Однако нас постоянно мучает подспудное чувство, что мы могли бы добиться большего, если бы только знали, как это сделать. Каково это: купить квартиру за полную стоимость, а потом узнать, что твой сосед заплатил за такую же на 20% меньше только потому, что он смог лучше договориться? То, как мы ведем бесчисленное множество переговоров с момента пробуждения до момента, когда ложимся спать, определяет, чувствуем ли мы себя оставленным в дураках или хозяином положения⁸.

Возможно, зачастую вам кажется, что вам вообще не стоит что-то оспаривать, потому что вы не хотите обидеть своих клиентов, коллег или друзей. Напрасно: обсуждение может даже улучшить взаимоотношения. Или вы считаете, что у родителей, которые дают своим детям все, чего те пожелают, отношения с детьми лучше?⁹

Разве не можем мы, будучи людьми серьезными, вообще обойтись без переговоров? Ведь каждый вправе выдвинуть свое «лучшее» предложение, а другой вправе его принять или не принять. Это именно то, что пытался проверить в 1950-х годах управляющий компании General Electric Лемюэль Бульвар, обратившись к бастующим членам профсоюза с предложением, не предполагающим переговоров¹⁰. Очень

быстро данный метод был уничижительно прозван «бульваризмом», а его оппоненты встречали подобную тактику с гневом и жаждой мести¹¹.

Нечто подобное произошло в начале 1990-х, когда почти 2000 американских автомобильных дилеров договорились следовать общему правилу: каждому покупателю с самого начала должна быть объявлена справедливая цена, и так он сможет избежать, казалось бы, утомительного торга¹². Каков был результат? Через несколько лет почти все дилеры отказались от этого решения, потому что клиенты чувствовали несправедливость и предпочитали приобретать автомобили там, где за них можно было торговаться.

Людам нравится думать, что они могут повлиять на исход переговоров. Даже если в результате они заплатят больше: когда переговорщики начинают с очень высокой цены, а затем медленно уступают, большинство клиентов будут чувствовать себя счастливее, чем если бы им сразу дали справедливую, но не подлежащую обсуждению цену¹³.

Люди многое делают для продления своей жизни, но очень мало для ее улучшения¹⁴. Лишь немногие интересуются эффективными методами ведения переговоров. В бизнес-школах дело обстоит иначе: семинары по ведению переговоров там обязательны и пользуются большой популярностью. Может быть, в этом заключается одна из причин, почему их выпускники — консультанты, банкиры, менеджеры — зарабатывают намного больше, чем самые успешные представители других специальностей? Независимо от вашей профессии или образования, умение хорошо вести переговоры — это способ преодолеть препятствия, которые мешают вам полностью реализовать свой потенциал.

Моя последняя книга «Раскусил!» (Durchschaut) о разоблачении лжи нашла огромное количество читателей во мно-

гих странах мира. Если ее и критикуют, то почти всегда по одной и той же причине: в ней не приводится никаких новых открытий, а все сказанное в книге является результатом опытов и исследований, накопленных за последние несколько десятилетий. Я не могу ничего ответить на подобные выпады, потому что это правда. Если бы мы каждый раз начинали с самого начала, от Адама и Евы, мы не смогли бы продвигаться дальше Адама и Евы. Таким образом, и эта книга также является собой систематизированный сборник обширных сведений о переговорах. Я не представляю какую-либо школу переговоров и не пытаюсь убедить вас в какой-либо конкретной теории. Меня интересует только одно: что из этого работает и как я могу это использовать?

В этой книге вы найдете наиболее эффективные методы ведения переговоров, разработанные на основе практики и исследований. Обширный список литературы продемонстрирует вам, что вы держите в своих руках не что иное, как выжимку из накопленных миром знаний о методах ведения переговоров.

Многие примеры взяты из мира бизнеса, потому что исследования и обучение ведению переговоров традиционно разрабатывались с учетом коммерческих интересов. Однако успешные механизмы универсальны независимо от того, ведете ли вы переговоры относительно раздела авиакомпании или делите яблоко. Отличные переговорщики могут превосходно вести переговоры относительно всего, плохие не могут договориться даже по мелочам¹⁵. Лучшие переговорщики знают, что означает власть в переговорах и как ее усилить. Они знают, как построить отношения с партнером по переговорам всего за несколько мгновений. Лучшие переговорщики умеют распознавать интересы обеих сторон и добиваться того, что для них наиболее ценно. Они знают, когда сделать

свое первое предложение, а когда промолчать. Они обращают объективные критерии в свою пользу. И они умеют наводить мосты, чтобы оппоненты могли идти им навстречу.

Искусство переговоров заключается в умении быстро выхватить нужный ключ из большой связки. Если вы используете неправильные техники, это не только похоже на ситуацию, когда у вас вообще нет ключа, но даже гораздо хуже, потому что вы испытываете ложное чувство безопасности. Как будто едете по Берлину с картой Гамбурга.

Применение описанных здесь методов сэкономит вам миллионы на крупных сделках, а также позволит извлечь максимальную выгоду из десятков тысяч мелких сделок в вашей жизни. В личных делах вам будет легче убедить друзей и семью в правильном выборе места отдыха и избегать споров. Наверняка вы уже пользовались некоторыми из описанных здесь способов. Но вскоре вы поймете, почему они работают и как их применять наиболее эффективным образом. Решение о том, как именно обращаться и стоит ли вообще прибегать к этим техникам, конечно, остается за вами. Я никому не указываю, что ему делать, я просто показываю вам возможные варианты. В любом случае описанные методы помогут вам распознать приемы, с помощью которых опытные переговорщики пытаются вами манипулировать.

Будете ли вы всегда получать все желаемое, прочитав эту книгу? К сожалению, нет. Техники срабатывают часто, но не всегда. Однако закон больших чисел на вашей стороне: если вы с каждым переговорами увеличиваете свои шансы добиться успеха, ваш общий процент успеха будет выше, чем если бы вы не использовали эти методы. Представьте себе, если бы с сегодняшнего дня каждые переговоры приносили вам или вашей компании на 10% больше прибыли: об этом можно только мечтать!