



**Уильям Юри**  
**Преодолевая "нет",**  
**или Переговоры с трудными людьми.**

## Оглавление

<b>От автора.....</b>	<b>5</b>
<b>Общие замечания.....</b>	<b>6</b>
Как говорить с трудными людьми.....	6
Пять задач.....	7
Стратегия прорыва.....	8
<b>Шаг первый. Не реагируйте.....</b>	<b>9</b>
Поднимитесь на балкон.....	9
Три естественные реакции.....	9
Дать сдачи.....	9
Уступить.....	10
Порвать.....	10
Опасность спонтанной реакции.....	11
Поднимитесь на балкон.....	11
Не упускайте из виду конечную цель.....	12
Определите ваши интересы.....	12
Определите свою НАОС.....	13
Решите, следует ли вступать в переговоры.....	13
Сосредоточьтесь на цели.....	14
Назовите игру.....	14
Три типа приемов.....	14
Распознайте тактику.....	15
Знайте свои уязвимые точки.....	16
Выиграйте время, чтобы подумать.....	16
Сделайте паузу и ничего не говорите.....	16
Перемотайте пленку.....	17
Возьмите тайм-аут.....	18
Не принимайте важных решений на месте.....	18
Не злитесь, не сводите счеты, добивайтесь своего.....	19
<b>Шаг второй. Обезоружьте их перейдите на их сторону.....</b>	<b>19</b>
Слушайте активно.....	20
Устройте оппоненту слушания.....	21
Перефразируйте и просите вносить поправки.....	21
Признайте тезис.....	22
Признайте чувства вашего оппонента.....	22
Попросите принять извинения.....	23
Держитесь уверенно.....	24
Соглашайтесь при любой возможности.....	24

Соглашайтесь, не уступая. ....	24
Накапливайте "да".....	25
Настройтесь на волну вашего оппонента.....	25
Признайте человека.....	26
Признайте его авторитет и компетентность.....	26
Установите рабочие отношения. ....	26
Выражайте свои взгляды — но без провокаций. ....	27
Не говорите "Но"; говорите: "Да... и".....	27
Делайте Я- , а не Ты-утверждения. ....	27
Умейте постоять за себя.....	28
Оптимистично признавайте различия. ....	28
Создайте благоприятный климат для переговоров. ....	29
<b>Шаг третий. Смените игру, не отвергайте... меняйте рамку.....</b>	<b>30</b>
"Мера за меру". ....	30
Чтобы сменить игру, смените рамку.....	31
Задавайте проблемно ориентированные вопросы. ....	32
Спросите, почему.....	32
Спросите, почему бы нет.....	33
Спросите — что, если. ....	33
Попросите совета у вашего оппонента. ....	34
Спросите: "почему это справедливо?". ....	34
Формулируйте открытые вопросы. ....	35
Используйте силу молчания.....	35
Старая тактика в новом обрамлении. ....	36
Обойдите каменную стену. ....	36
Отражайте атаки. ....	37
Выводите на чистую воду. ....	38
Договаривайтесь о правилах игры. ....	39
Поднимите вопрос.....	40
Ведите переговоры о переговорах. ....	41
Поворотный пункт. ....	41
<b>Шаг четвертый. Пусть с вами будет легко согласиться — постройте для них золотой мост.....</b>	<b>42</b>
Препятствия на пути к соглашению.....	43
Постройте золотой мост. ....	44
Вовлекайте своего оппонента. ....	45
Требуйте от оппонента идей и берите их за основу.....	45
Требуйте конструктивной критики. ....	46
Предложите оппоненту выбор.....	46
Удовлетворяйте неучтенные интересы.....	46
Не отказывайте оппоненту в разумности. ....	47

Не забывайте об основных человеческих потребностях.....	48
Не считайте, что "пирог не резиновый". .....	48
Помогите оппоненту сохранить лицо. ....	49
Помогите ему отступить с гордо поднятой головой.....	49
Помогите оппоненту составить текст победной речи. ....	50
Поспешайте медленно.....	51
Ведите оппонента шаг за шагом.....	51
Не требуйте окончательного решения до самого конца переговоров.....	52
Не спешите к финишу. ....	52
Дорога через мост.....	53
<b>Шаг пятый. Пусть ему будет трудно сказать "нет" — наставьте на путь. А не поставьте на колени.....</b>	<b>53</b>
Используйте силу для обучения.....	54
Пусть оппонент узнает о последствиях.....	54
Задавайте вопросы на проверку "учета реальности". ....	55
Предупреждайте, а не угрожайте. ....	56
Демонстрируйте свою НАОС.....	56
Пользуйтесь НАОС, но смягчайте реакцию. ....	57
Разворачивайте НАОС, но без провокаций. ....	58
Нейтрализуйте атаку оппонента.....	58
Подключайте третью силу. ....	59
Постоянно оттеняйте контраст выбора. ....	61
Дайте понять оппоненту, что у него есть выход.....	61
Пусть оппонент выбирает сам.....	61
Даже когда можете выиграть — идите на переговоры. ....	62
Выковыивайте прочное соглашение. ....	63
Не забывайте о выполнении обещаний. ....	63
Поддерживайте хорошие отношения. ....	64
Стремитесь к взаимному удовлетворению, а не к победе.....	64
Заключение — превращая противников в партнеров.....	65
Переговоры об освобождении заложников. ....	65
Пять этапов переговоров прорыва. ....	67
От противостояния к партнерству. ....	68
<b>Об авторе. ....</b>	<b>69</b>

## От автора.

Десять лет назад вместе с Роджером Фишером мы написали книгу "Путь к согласию", в которой шаг за шагом представили последовательность "танцевальных движений", ведущих к достижению взаимоприемлемых соглашений на переговорах. Книга и сегодня вызывает немалый интерес, но едва ли не каждый читатель в конце концов спрашивает: "Ну, а что, если другая сторона не читала вашей книги? Что, если "танец" не в ее вкусе? Что, если просто скажут "нет"?"

Предлагаемая книга «Преодолевая "нет"» посвящена именно этим трудным вопросам. Я попытался свести технику успешных переговоров в сложных ситуациях к некоему универсальному методу. Он состоит из пяти этапов, называется все это "переговоры прорыва". "Путь к согласию" описывает, так сказать, серию па — «Преодолевая "нет"» показывает, как вовлечь в танец упрямого партнера. Хотя книги дополняют друг друга, они вполне самостоятельны. Не обязательно читать первую, чтобы понять и оценить вторую.

При работе над рукописью возникали и трудности, связанные с точным выражением мысли. Как назвать трудного человека? "Другой" — звучит слишком мягко, "противник" же — чересчур сильное выражение, поскольку речь не идет о поединке, в котором можно только выиграть или проиграть. Наконец я остановился на термине "ваш оппонент", который в основном и использую. По определению "оппонент" — не "враг", но просто человек, занимающий позицию, противостоящую вашей.

Возник также вопрос местоимений. Оппонент — это кто: "он" или "она"? Я пытался чередовать "он" и "она", но читатели рукописи жаловались на возникающую путаницу. В конце концов я вернулся к употреблению "он" и "его" как местоимений общего рода. Заранее приношу извинения читателям, которым это может показаться обидным.

Работая над последовательными редакциями, я часто ощущал себя и роли оперного тенора, чья финальная партия неизменно встречала горячую реакцию зала: "Бис! Бис!" Исполнив арию в пятый раз, он, помнится, взмолился: "Скажите же, сколько раз мне еще петь?" Последовал ответ: "Пока не выйдет, как следует!"

Столь же требовательной была и моя аудитория. Я безмерно благодарен за замечания и предложения всем, кто знакомился с [5] рукописью, включая Линду Энтоун, Джеймса Воткина, Уильяма Бреслина, Нэнси Бак, Стивена Голдберга, Ричарда Хаасса, Дебору Колб, Линду Лейн, Дэвида Лэкса, Мартина Лински, Дэвида Митчелла, Брюса Паттона, Джона Пфайфера, Джона Ричардсона, Кэрл Ринзлер, Джеффри Рубина, Джеймса Себениуса, Дейла Спенсера, Уильяма Спенсера, Дэниела Стерна, Дугласа Стоуна, Элизабет Юри и Джэнис Юри.

Не могу не сказать о своем неоплатном долге перед Программой по искусству переговоров юридического факультета Гарвардского университета. В течение более десяти лет коллеги по Программе поощряли меня к интеллектуальному поиску, поддерживали дружеским участием. Излагаемые здесь идеи сформировались и прошли испытание во время свободных семинаров и бесед под гостеприимной крышей Программы.

Другой гарвардский коллега и друг Рональд Хейфец великодушно позволил мне воспользоваться своим метким выражением "подняться на балкон" — метафорой отстранения, обретения свежей перспективы.

Я также хотел бы поблагодарить двух талантливых ассистентов-исследователей. Сара Джефферис и Аннет Сасси перерыли груды материала в библиотеках Гарварда в поисках необходимых книг и статей, скрупулезно подбирая примеры из практики переговоров. Кроме того, Аннет написала много записок с проницательными замечаниями в ходе работы над рукописью.

На всем протяжении подготовки рукописи мой помощник Шерил Гэмбл демонстрировала чудеса неутомимости — работая по 24 часа в сутки, она помогла мне выдержать срок,

назначенный издательством Никогда не отчаиваясь, она умудрялась находить выход из то и дело возникающих кризисных ситуаций, при этом не забывая, что кто-то должен следить за текущими делами в отделе.

Без помощи моего агента Рафаэла Сагаляна этой книги могло бы не быть. Именно он побудил меня извлечь рукопись из долгого ящика, дал ценные замечания, связал меня с издательством "Бэнтэм".

Отличная команда "Бэнтэма" существенно улучшила книгу. Мне посчастливилось работать с Женеви́евой Янг, превосходным редактором; не жалея времени, как добрый кормчий, она провела меня сквозь рифы бесконечных переделок. Дэ́нелл Макка́фerti, редактор-стилист, прошла искусным карандашом по окончательному тексту рукописи и поддержала меня на завершающем этапе. Бетси Сенеделла позаботилась о тщательной технической подготовке рукописи.

Позвольте закончить на личной ноте. Незадолго перед началом работы над книгой мне выпало огромное счастье — стать мужем Элизабет Шервуд. Тогда я не придавал особого значения тому [6] обстоятельству, что профессия редактора — непреклонного и преданного — их семейное призвание. Дороти, Ричард и Бенджамин Шервуд испещряли поля каждого очередного варианта рукописи искусными и тонкими пометами. Элизабет вместе со мной прочла книгу вслух от первой до последней страницы, сократив и прояснив ее. Ей я и обязан больше всего: ее любовь и поддержка дали мне силы для завершения нелегкого пути работы над рукописью.

**Уильям Юри**

Январь, 1991 г.

Сайта Фе, Нью-Мексико [7]

## **Общие замечания.**

### **Как говорить с трудными людьми.**

*Дипломатия — это искусство позволять  
другому человеку делать по-своему.*

Даниэле Варе, итальянский дипломат

Повседневная жизнь полна переговоров, от которых голова может пойти кругом. За завтраком начинается спор с женой из-за покупки нового автомобиля. Вам кажется, что сейчас — самое время, но она говорит: "Это курам на смех! Ты же прекрасно понимаешь, что именно сейчас это нам не по карману".

Вы приезжаете на работу к утреннему совещанию у шефа. Вы докладываете тщательно подготовленное предложение по новому проекту, но, спустя минуту, он вас прерывает словами: "Это мы уже проходили, ничего не вышло. Следующий вопрос".

В обеденный перерыв вы пытаетесь сдать неисправную электродуховку, но продавец отказывается вернуть деньги, поскольку у вас не сохранился чек: "Таковы правила нашего магазина".

Во второй половине дня вы приносите согласованный по всем пунктам контракт на подпись клиенту. Вы уже сделали триумфальное заявление коллегам и договорились с производством. Но клиент говорит: "Извините. Шеф отказывается дать о'кей, если вы не сбавите цену на пятнадцать процентов".

По дороге домой вы включаете приемник в машине и слышите, что террористы захватили очередной самолет и угрожают перестрелять всех пассажиров, если правительство не выполнит их требования. Вы сочувствуете семьям заложников, но вслух недоумеваете, как можно вести переговоры с сумасшедшими.

Вечером вам необходимо сделать несколько звонков, но тринадцатилетняя дочь висит на телефоне. Раздосадованный, вы просите ее положить трубку. В ответ — крик: "Когда ты установишь мне отдельный номер? У всех моих друзей уже есть". Вы пытаетесь урезонить ее, но она удаляется к себе в комнату, хлопнув дверью.

Любому из нас приходилось объясняться с раздражительной супругой, вспыльчивым боссом, несговорчивым продавцом, хитрым покупателем или неуправляемым подростком. В стрессовом состоянии [8] даже милые, разумные люди превращаются подчас в желчных, несговорчивых оппонентов. Разговор может идти впустую или вообще прерваться, отняв у нас время, наградив нас бессонными ночами или язвой.

Для подобных ситуаций обычных навыков общения оказывается недостаточно. Что делать с человеком, который не желает вас слушать? Или закатывает истерику, чтобы настоять на своем? С человеком, который говорит: "Не хотите — не берите!".

Как быть с человеком, который постоянно вас перебивает? Или обвиняет в ненадежности и некомпетентности? Или пытается сыграть на вашем чувстве вины? Или грозит тяжкими последствиями, если вы не станете покладистей?

Как говорить с человеком, который дает заведомо ложную, дутую или путаную информацию? Который внушает вам, что полностью со всем согласен — лишь для того, чтобы в последнюю минуту вернуть какое-то очередное требование? Который без конца волюнит? Или попросту отказывается вести переговоры?

То, что вам надо — это вовлечь такого человека в игру, то есть начать общение, в котором и осуществляется поиск решения. Начните выяснять его интересы: что его тревожит, в чем он нуждается, чего хочет. Далее — изучите варианты, которые удовлетворили бы вас обоих. Ваша цель — достичь взаимоприемлемого решения при минимальных затратах времени, в дружеской атмосфере.

Но что, если подобные переговоры совершенно не интересуют вашего оппонента? Вы хотите услышать "да", а он говорит "нет". Как же преодолеть "нет"?

## **Пять задач.**

Чтобы преодолеть "нет", надо понять, *что* стоит за этим ответом. Откуда у оппонента такое нежелание сотрудничать? Легче всего предположить, что твердокаменность, агрессивность или жуликоватость — это свойства натуры, и изменить поведение такого человека практически невозможно. Однако вы можете повлиять на него, если сумеете разобраться во внутренних мотивах его поведения.

За нападка могут скрываться раздражение и враждебность. За жесткой позицией — страх и недоверие. Убежденный в своей правоте, оппонент может отказаться слушать. Представляя мир по принципу "не ты, так тебя", он, пожалуй, сочтет допустимыми любые грязные приемы — чтобы защититься или отомстить.

Далее. Оппонент может уходить в глухую оборону или бросаться в атаку вовсе не из сумасбродства, а просто потому, что по-другому [9] он не умеет. Он пользуется обычной тактикой, усвоенной еще в детстве, во время игр в песочнице. Ему кажется, что поступать иначе — значит поддаваться, а этого он не хочет.

Даже сознавая возможность переговоров в конструктивном духе, он может пренебречь ей, поскольку никакого проку для себя в этом не видит. Вы можете удовлетворить его интересы, но он все равно не сойдет с заявленной позиции, боясь потерять лицо. А если идею предложили вы, с него станется отвергнуть ее единственно по этой причине.

Более того, если он воспринимает переговоры как игру на выигрыш или поражение, то будет со всей решимостью добиваться победы. Чувствуя свое превосходство в силе, он может просто не понимать, зачем ему ввязываться в какие-то переговоры. Путеводной звездой ему служит афоризм: "Мое — это мое. А вот что твое — об этом надо поговорить".

Будучи доведен до отчаяния строптивостью оппонента, вы можете испытать желание нанести ответный удар. К сожалению, это лишь спровоцирует его на дальнейшие выходки. Или, наоборот, вы решите сдать позицию, только бы от него отвязаться. Однако в этом случае вы не только проиграете, но, вполне вероятно, подтолкнете его к новым требованиям. Проблема — не только поведение оппонента, но и ваша собственная реакция, которая легко может усугубить его нежелательное поведение.

Чтобы пройти сквозь "нет", необходимо преодолеть следующие препятствия на пути к сотрудничеству: его негативные эмоции, его навыки общения, его скептицизм относительно

преимуществ соглашения, его представления о собственной силе и *ваши* реакции. Таким образом, перед вами ПЯТЬ ЗАДАЧ, которые нужно решить.

Первый шаг к их решению — владение собой. Вместо того, чтобы давать волю эмоциям, необходимо восстановить душевное равновесие и не отвлекаться от поставленной цели. Итак, первое — *Не реагировать*.

Далее, следует помочь вашему оппоненту восстановить его душевное равновесие. Вы должны рассеять его негативные эмоции — настороженность, страх, подозрительность и враждебность. Нужно преодолеть сопротивление и заставить человека слушать. Таким образом, второе — это *Обезоружить оппонента*.

Создав благоприятную атмосферу для переговоров, отвлеките оппонента от торга вокруг заявленных позиций и приступите к обсуждению способов удовлетворения интересов обеих сторон. Вам придется пробиваться сквозь каменные стены, отводить атаки и нейтрализовать уловки. Третье, что нужно сделать — это *Сменить игру*. [10]

Как только вам удалось наладить контакт с оппонентом, надо воспользоваться этим, чтобы преодолеть его скептицизм, включить в выработку взаимоприемлемого соглашения. Наведите мосты между его и вашими интересами. Необходимо помочь ему сохранить лицо, сделать так, чтобы исход переговоров показался ему победой. Итак, четвертое — *Пусть ему будет легко сказать "да"*.

При всем этом ваш оппонент может по-прежнему рассчитывать на победу превосходящей силой. Соответственно необходимо пустить в ход более весомые аргументы, используя их для того, чтобы привести его к столу переговоров. Однако апеллировать к собственной силе следует таким образом, чтобы не превращать его во врага, вынужденного сопротивляться с еще большим рвением. Пятое — *Пусть ему будет трудно сказать "нет"*.

## Стратегия прорыва.

В этой книге излагается пятиэтапная стратегия решения перечисленных задач, стратегия переговоров прорыва. Пять "ходов", будучи примененными последовательно, ведут к смене игры: от лобовой конфронтации к совместному поиску решения. Хотя ни один метод не гарантирует успеха, стратегия прорыва позволит вам добиться желаемого результата с максимальной вероятностью — даже при самых трудных переговорах.

Стратегия прорыва контринтуитивна: она предполагает действия, прямо противоположные тем, которые в сложных ситуациях напрашиваются сами собой. Когда оппонент стоит, как каменная стена, или кидается в атаку, вас подмывает ответить тем же. Если он настаивает на своей позиции, вам хочется отклонить ее, чтобы утвердить свою собственную. Когда он пытается давить на вас, вы склонны ответить контрнажимом. Однако, пытаясь таким образом сломить сопротивление оппонента, вы, как правило, лишь усугубляете его.

Суть стратегии прорыва состоит в непрямом действии. Вы пытаетесь обойти сопротивление оппонента. Вместо того, чтобы внедрять новую идею со стороны, вы помогаете ему самостоятельно нащупать путь к ней. Вместо того, чтобы говорить ему, что делать, вы предоставляете возможность человеку самому принять решение. Вместо того, чтобы пытаться сломить сопротивление, вы облегчаете отказ от него. Короче говоря, переговоры прорыва — это искусство позволять другому человеку делать *по-своему*. [11]

Переговоры прорыва могут быть использованы с любым оппонентом: с вспыльчивым начальником, взбалмошным подростком, коллегой-недоброжелателем или несносным клиентом. Эту систему могут применять дипломаты, пытающиеся отвести опасность войны, юристы, стремящиеся избежать дорогого судебного разбирательства, или супруги, желающие сохранить семью. Стратегия универсальна, к ней может обратиться каждый.



## Шаг первый. Не реагируйте.

### Поднимитесь на балкон\*.

*Говорите в гневе — и эта речь займет первое место среди тех речей, о которых вам когда-нибудь приходилось сожалеть.*

Амброз Бирс

Понаблюдайте, как люди разговаривают друг с другом — и вы увидите бесчисленные примеры того, как бездумно реагируют они на слова. Слишком часто бывает так:

МУЖ (*полагая, что сосредоточен на проблеме*): Дорогая, что-то надо делать с домом. Как в хлеву живем.

ЖЕНА (*воспринимая это как личный выпад*): Сам-то и пальцем не пошевелишь! Даже то, что обещаешь, не делаешь. Вчера вечером...

МУЖ (*перебивая*): Я знаю. Знаю. Просто...

ЖЕНА (*не слушая*): ...сказал, что вынесешь мусор. Утром пришлось выносить самой.

МУЖ (*пытаясь вернуться к проблеме*): Только не надо становиться в позу. Я просто хотел обратить внимание, что мы оба...

ЖЕНА (*не слушая*): И в школу детей везти была твоя очередь.

МУЖ (*реагируя*): Да брось! Я же предупредил, что у меня деловой завтрак.

ЖЕНА (*переходя на крик*): Значит, твое время важнее моего? Я ведь тоже работаю! Мне осточертело играть вторую скрипку в этом оркестре!

МУЖ (*переходя на крик*): Ну уж оставь! Кто здесь почти все счета оплачивает?

Ни интересы мужа (чистота в доме), ни интересы жены (чтобы ей больше помогали по хозяйству) ничуть не приблизились к реализации в результате этого диалога. Однако энергичный спор супругов продолжается. Действие провоцирует реакцию, реакция — контрреакцию, так и тянется бесконечное препирательство. По такой же схеме идет тяжба деловых партнеров из-за кабинета в конце коридора, борьба профсоюза и администрации за условия трудового соглашения или баталии этнических групп вокруг территорий. [13]

### Три естественные реакции.

Человеческие существа — это реагирующие машины. Что может быть естественнее рефлекторного поступка в сложной ситуации — когда мысль дремлет? Вот три наиболее распространенных типа реакции:

#### Дать сдачи.

Когда на вас нападают, инстинктивная реакция — немедленно дать сдачи, вышибить "клин клином", "дать им вкусить собственного лекарства". Если оппонент занимает жесткую, крайнюю позицию, то же делаете и вы.

Иногда это может образумить оппонента, дав ему понять, что и вы владеете его игрой. Однако в большинстве случаев такая стратегия приведет лишь к бессмысленной и изматывающей конфронтации. Вы попросту предоставите оппоненту оправдание его неразумного поведения. Про себя он скажет: "Я так и знал, что ты хочешь моей крови. Вот и доказательство". За этим часто

---

\* "Балкон" — это метафора. Фразу "поднимитесь на балкон" я позаимствовал у своего друга профессора Рональда Хейфеца, который пользуется ею в своих курсах по искусству руководства в Гарвардской школе управления им. Джона Ф. Кеннеди.

следует эскалация в форме словесной перепалки, войны корпораций, судебного иска или настоящей войны.

Вот, к примеру, история одного старшего управляющего, разработавшего новую информационную систему для производственных нужд компании. Чтобы внедрить систему, необходимо было согласовать ее с управляющими на местах. Все согласились, кроме шефа самого крупного завода в Далласе, который заявил: "Не лезьте в мои дела со своими прожектками. Я все должен контролировать лично — иначе здесь будет полный развал. В помощниках не нуждаюсь". С досады управляющий по системному обеспечению отреагировал следующим образом: пригрозил пожаловаться президенту компании, но это лишь разозлило заводского. Конечный результат: апелляция к президенту компании дала обратный эффект, была истолкована как неспособность управляющего поддерживать нормальные рабочие отношения с коллегами. Хуже того, поскольку президент не пожелал вмешиваться, новая информационная система так и закончила век на чертежной доске.

Ответный удар редко способствует удовлетворению ваших ближайших интересов и, как правило, портит долгосрочные отношения. Даже выиграв сражение, вы можете проиграть войну. Другая опасность ответного удара заключается в том, что люди, играющие "в кость", по преимуществу, большие мастера своего дела. Они, пожалуй, даже надеются спровоцировать контратаку, чтобы залучить вас на свое поле, заставить играть по своим правилам. [14]

### Уступить.

Антиподом контрудара является уступка. Оппонент может настолько вывести вас из равновесия, что вы уступите, лишь бы разом покончить с делом. Он начинает давить на вас, изображая дело таким образом, будто именно вы тормозите соглашение. Неужели вам действительно охота брать на себя ответственность за затяжку переговоров, испорченные отношения, за упущенную золотую возможность всей жизни? Не лучше ли просто сказать "да"?

Многие из нас заключают соглашения лишь для того, чтобы, проснувшись поутру, хлопнуть себя по лбу и воскликнуть: "Неужели я мог быть таким дураком?! На что я согласился?" Многие подписывают контракт — скажем, при покупке нового автомобиля, — не потрудившись прочесть до конца то, что написано в нем мелким шрифтом. Почему? Потому что продавец дышит над ухом, дети ждут не дождутся забраться в новую машину и покатить домой, а мы боимся показаться тупицами, если начнем задавать вопросы о контракте — ведь понять его до конца все равно невозможно.

Обычно уступка не приводит к удовлетворительному результату. Вы чувствуете, что вас "облапошили". Более того, это вознаграждает оппонента за дурное поведение и создает вам репутацию слабака, которую он — или кто другой — могут попытаться использовать в будущем. Точно так же, как потворство детскому капризу лишь способствует укреплению стереотипа поведения, уступить распоясавшемуся человеку — значит поощрять его к подобным вспышкам гнева и в будущем. Несносный нрав вашего шефа или клиента может показаться неконтролируемым — однако характер можно контролировать. Ведь перед своим боссом они наверняка подобных сцен не закатывают.

Иногда мы теряемся и начинаем умиротворять неразумного, тешась иллюзией, будто стоит уступить лишь на этот, последний раз, и он отстанет, с ним не придется больше иметь дела. Однако слишком часто такой человек возвращается за новыми уступками. Существует изречение: умасливать — значит бросать тигру бифштексы и думать, что в конце концов он станет вегетарианцем.

### Порвать.

Третья распространенная реакция — это разрыв отношений с трудным человеком или организацией. Если речь идет о супружестве — развод. О работе — заявление об отставке. О каком-то совместном предприятии — выход из партнерства. [15]

Бывает, что такая стратегия вполне себя оправдывает. Подчас действительно лучше прекратить личные или деловые отношения, если продолжение их чревато эксплуатацией вас или бесконечными ссорами. Кроме того, разрыв иногда напоминает оппоненту о собственной заинтересованности в отношениях и подталкивает его к более разумному поведению.

Однако цена разрыва отношений — и финансовая, и эмоциональная — часто чрезмерно высока: упущенный клиент, спад в карьере, распавшаяся семья. Нередко разрыв оказывается поспешной реакцией, о которой позже приходится сожалеть. Все мы знаем людей, которые

вступают в рабочие или личные отношения, потом, рассорившись с начальником или партнером, уходят, не дожидаясь возможного улучшения ситуации. Сплошь и рядом они неверно истолковывают поведение другого человека, однако и не пытаются достичь взаимопонимания. Когда разрыв отношений входит в систему, это означает, что движение вперед для вас прекращается — вы все время начинаете заново.

## **Опасность спонтанной реакции.**

Реагируя подобным образом, мы упускаем из виду собственные интересы. Возьмите, к примеру, реакцию Пентагона на захват американских заложников в Иране в 1979-1981 гг. Вскоре после начала кризиса репортер спросил представителя Пентагона о помощи, которую могли бы оказать вооруженные силы. Представитель сказал, что мало что можно сделать без риска для жизни заложников. Однако Пентагон, продолжал он, вырабатывает жесткие меры, которые применит *после* освобождения заложников. Здесь ему изменила логика: с какой стати иранским студентам освобождать заложников, когда известно, что в ответ Соединенные Штаты нанесут удар? Увы, Пентагон впал в слишком распространенную ошибку — перепутал жажду мести и жажду результата.

Очень часто оппонент специально провоцирует вас на реакцию. Ведь первая жертва его атаки — ваша объективность, ценнейшее качество для успешного ведения переговоров. Оппонент пытается выбить вас из седла, разучить ясно мыслить. Он хочет приманить вас, как рыбу, чтобы потом водить за блесной. Стоит отреагировать, и вы на крючке.

Собственно, сила оппонента в значительной степени и заключается в умении вызвать вашу реакцию. Вы никогда не задумывались, каким образом маленькой группе террористов на Ближнем Востоке удастся приковать к себе внимание целого мира, лишить сна [16] руководителя самой могущественной нации на земле — для этого достаточно поймать любого идущего мимо американца? Сами по себе похитители вряд ли обладают какой-то силой; они получают ее из рук американской публики.

Даже если ваша реакция не приведет к серьезной ошибке, она будет способствовать продолжению бесплодного цикла действия — противодействия. Спросите жену, почему она кричит на мужа, и она, пожалуй, ответит: "Потому что *он* кричит на меня". Спросите у мужа, и он скажет то же самое: "Потому что *она* кричит на меня". Реагируя на слова, вы лишь усугубляете проблему. Чтобы танцевать танго, нужны двое — столько же, чтобы запутаться в бессмысленном выяснении отношений.

## **Поднимитесь на балкон.**

Я сообщил вам не слишком приятную новость о вашей роли в развитии порочного цикла действия и реакции; добрая весть состоит в том, что цикл этот можно прервать — в любое время, причем в *одностороннем* порядке. Каким образом? *Не* реагируя. Из уроков физики мы знаем, что "действию всегда соответствует равное и противоположно направленное противодействие". Однако законы Ньютона применимы к объектам, а не к человеческим умам. *Объекты реагируют. Человек может сдержаться.*

Рассказ О. Генри "Вождь краснокожих" в художественной форме демонстрирует силу сдержанности. Родители, как известно, решили не реагировать на требования похитителей их сына. По прошествии некоторого времени мальчишка стал такой обузой для бандитов, что они предложили заплатить выкуп, лишь бы родители забрали его домой. Рассказ иллюстрирует психологическую игру, обусловленную характером ваших реакций. Принципиально воздержавшись от реакции, родители сорвали планы похитителей.

Когда переговоры становятся трудными, необходимо сделать шаг назад, собраться с мыслями и взглянуть на ситуацию объективно. Представьте себе, что вы ведете переговоры на театральной сцене, а затем поднимаетесь на балкон. "Балкон" — метафора психологической отстраненности. С высоты можно спокойно оценить конфликт, чуть ли не с позиции третьей стороны. Вы можете рассуждать конструктивно, причем за обоих участников переговоров, нащупывая путь к взаимоприемлемому решению проблемы.

В древнеяпонском искусстве фехтования на мече юношу учат смотреть на соперника, как на далекую гору. Мусачи, величайший [17] из самураев, называл это "взгляд издали на близкие вещи". Собственно, таков и взгляд с балкона.

Подняться на балкон — значит дистанцироваться от своих естественных импульсов и эмоций. Возьмите, к примеру, историю кинопродюсера Джэнет Дженкинс, практически согласовавшей многомиллионный контракт с кабельной телесетью. Через час после начала заключительного раунда переговоров в кабинет ворвался глава телекомпании. Он обрушился на продюсера Джэнет, усомнился в ее личной порядочности и потребовал радикальных изменений условий договора. Джэнет, однако, сдержала эмоции и поднялась на воображаемый балкон. Она поняла, что, защищаясь или контратакуя, лишь подольет масла в огонь, чем только оттянет заключение сделки. Поэтому она спокойно выслушала председателя правления. Когда он закончил и удалился из кабинета, Джэнет извинилась и тоже вышла — якобы для того, чтобы позвонить, но на самом деле чтобы восстановить душевное равновесие. Когда она вернулась, представитель телесети поднял голову от стола и спросил: "Что ж, продолжим разговор с того места, где *мы* остановились?" Иными словами, он сказал: "Не обращайтесь к председателю. Он просто выпустил пар. Вернемся к делу". Стоило бы Джэнет отреагировать, переговоры ушли бы далеко в сторону. Решив вместо этого "подняться на балкон", она сумела плавно завершить сделку.

"На балкон" следует подняться еще до начала переговоров — чтобы подготовиться к ним. И навещать его при любой возможности по ходу дела. Трудное поведение оппонента всегда будет подталкивать вас к импульсивной реакции. Однако вы никогда не должны забывать о своей цели.

## **Не упускайте из виду конечную цель.**

Успех в переговорах — это не утверждение вашей позиции, а удовлетворение ваших интересов. Разница принципиальная. Поэтому, поднявшись на балкон, необходимо прежде всего уяснить собственные интересы.

## **Определите ваши интересы.**

Когда вы спрашиваете себя, чего вы хотите, ответ обычно конкретен: "Хочу, чтобы босс подписал увеличение бюджета моему отделу на двенадцать процентов в будущем году". Это ваша *позиция*, конкретные вещи, которые вы хотите получить — порядок и условия, [18] доллары и центы. Но за позицией стоят *интересы*. Интересы — это трудноуловимые мотивы, побуждающие вас занять именно ту, а не иную позицию: ваши потребности, желания, заботы и страхи. Когда вы просите увеличить бюджет на двенадцать процентов, ваш интерес может состоять в том, чтобы закупить компьютеры и с их помощью повысить производительность труда в отделе. Интересы выясняются с помощью простого вопроса: "*Почему?*" "Почему я этого хочу? Какую проблему я пытаюсь решить?"

Переговоры, однако, — это улица с двусторонним движением. Ведь обычно не удастся осуществить свои интересы, если при этом не удовлетворяются интересы оппонента. Стало быть, понять его интересы не менее важно, чем свои собственные. Прохладное отношение босса к вашей просьбе об увеличении бюджета может быть вызвано его желанием занять пост президента компании; удовлетворение этого интереса, как он полагает, зависит от того, удастся ли ему произвести впечатление рачительного хозяина на Совет директоров.

Хотя не всегда возможно отстоять позицию, часто бывает возможным удовлетворить интересы. Пусть вы не получите прибавку в двенадцать процентов, но можно изобрести такой вариант, при котором вам удастся компьютеризировать отдел, не подвергая опасности репутацию шефа. Нельзя ли осуществить план поэтапно? Скажем, удовлетвориться шестью процентами в этом году и обещанием еще шести на будущий к тому времени Совет уже определится с назначением нового президента. Может быть, из соображений экономии шеф организует вам бесплатную техническую помощь силами фирмы? А не сможет ли он позаимствовать недостающие средства из основного бюджета? В общем, много вариантов приходит на ум *после* того, как вы уясните свои глубинные интересы.

Не думайте о вариантах, как о жестко заданных целях; считайте их конкретными примерами лишь того типа исхода, который удовлетворил бы ваши интересы. Успех — это *подобное*

соглашение. Ведь нельзя быть заранее уверенным, что ваша идея будет принята. Кроме того, в ходе переговоров вы можете узнать нечто такое, что позволит предложить вариант еще лучше.

## Определите свою НАОС.

Выигрыш в переговорах — это не просто соглашение, минимально удовлетворяющее ваши интересы; соглашение должно удовлетворять интересы в *большей* степени, чем ваша НАОС. [19]

НАОС — Наилучшая Альтернатива Обсуждаемому Соглашению.\* Это лучший способ удовлетворения ваших интересов в *отсутствие* соглашения. Когда вы пытаетесь договориться с боссом о прибавке жалования, вашей НАОС может быть переход в другую фирму. Если вы вступили в переговоры со своим чадом насчет уборки в его или ее комнате, вашей НАОС может быть — засучить рукава и сделать это самому. Ясно, что альтернативы связаны с определенными затратами для вас, а также с ущербом для отношений с партнером, поэтому вы и пытаетесь договориться о чем-то лучшем. Ваша НАОС должна быть своего рода меркой оценки любого потенциального соглашения.

Чтобы определить НАОС, необходимо рассмотреть три вида альтернатив. Во-первых: что можете сделать вы для достижения своих интересов? Вашей "последней альтернативой" — "альтернативой ухода" — может быть смена поставщика, если вы покупатель, или клиента, если вы продавец. Во-вторых: что можно сделать непосредственно с оппонентом, чтобы заставить его уважать ваши интересы? Вашей "альтернативой прямого воздействия" может быть забастовка или война. В-третьих: каким образом можно привлечь к защите ваших интересов третью сторону? "Альтернатива третьей стороны" может заключаться в том, чтобы подать в суд или арбитраж. Наметив ряд возможностей, выберите из них лучшую.

Хорошей НАОС обычно не существует в готовом виде; ее необходимо выработать. Если НАОС не очень сильна, следует предпринять шаги к ее улучшению. Скажем, определив свою НАОС как поиск другой работы в той же отрасли, не останавливайтесь на этом. Доведите дело до реального предложения от другой фирмы. Если вы продаете дом, не прекращайте поиски покупателя только потому, что кто-то уже проявил интерес; постарайтесь наметить еще одного потенциального клиента.

НАОС — это ключ к сильной позиции на переговорах. Сила позиции в меньшей степени определяется тем, кто из двух оппонентов крупнее, мощнее, старше по рангу, или богаче, нежели качеством их НАОС. Чем завиднее место, предложенное вам на стороне, тем вероятнее, что вы получите хорошую прибавку на старом месте, особенно если босс еще не наметил замену. Если у вас есть реальная альтернатива, а у оппонента ее нет, вы получаете преимущество на переговорах. Чем лучше НАОС, тем вы сильнее.

Держите НАОС в заднем кармане. Когда вы подвергаетесь ураганной атаке и готовы удариться в панику, хорошо похлопать себя по карману и мысленно сказать: "Даже если дело не выгорит, я в полном порядке". [20]

## Решите, следует ли вступать в переговоры.

Теперь, когда вы определились в своих интересах и обдумали НАОС, необходимо задаться вопросом: "Стоит ли вообще вести переговоры?" Не приходилось ли вам задумываться, почему люди иной раз пытаются договориться с боссом-грубияном, когда им следовало бы просто уйти? Привычка, чувство вины, страх, возможно, играют свою роль, однако сплошь и рядом работник даже не удосужился наметить либо упустил из виду свою лучшую альтернативу.

Возможно, ваша НАОС действительно лучше любого соглашения, которое вы могли бы заключить с оппонентом. Не забывайте также, что сам переговорный процесс сопряжен с известными затратами. Может потребоваться много времени и усилий, причем в ходе переговоров ваши альтернативы могут улетучиться, как туман. Из этого следует, что решение о начале переговоров должно быть тщательно взвешено.

---

\* Термин НАОС взят из книги Роджера Фишера и Уильяма Юри "Путь к согласию" (М., Наука, 1991).

Имейте в виду: НАОС очень легко переоценить. Многие руководители делового мира, наслушавшись советов излишне самоуверенных адвокатов, отказывались от переговоров и подавали в суд — это было началом их финансового краха. При любой тяжбе, забастовке или войне один из соперников — часто оба обнаруживают, что их НАОС не так хороша, как казалось раньше. Заранее сознавая, что альтернатива не столь уж привлекательна, вы предпримете более серьезные усилия для достижения соглашения.

## **Сосредоточьтесь на цели.**

Успехом, следовательно, будет соглашение, которое удовлетворяет ваши интересы безусловно полнее, чем НАОС. Соглашение должно учитывать и интересы оппонента. Как только вы уяснили, какой именно исход вы сочтете успешным, следует всецело сосредоточиться на его достижении. Это совсем не просто. Когда вы рассержены и чувствуете враждебность оппонента, вам хочется ударить кулаком по столу. Когда вы подавлены и смяты, хочется все бросить. Каким путем можно сдержать естественную реакцию?

## **Назовите игру.**

Часто вы слишком поглощены ситуацией, чтобы сознавать сам факт реакции. Следовательно, первая задача — понять тактику оппонента. Древняя мифология утверждает, что стоило назвать злой дух по имени, как его чары рассыпались в прах. Так же и с [21] нечестными приемами — достаточно узнать их "в лицо", чтобы обезвредить.

## **Три типа приемов.**

Приемов существуют десятки, однако их можно сгруппировать в три общие категории по принципу действия: сдерживающие, агрессивные и обманные:

*Каменная стена.* Тактика каменной стены — это отказ от каких бы то ни было уступок. Оппонент пытается убедить вас, что уж его-то с места не сдвинешь, и, следовательно, единственный выход — это принять его позицию. Твердокаменность может принимать форму *fait accompli*, свершившегося факта: "Что сделано — то сделано. Тут ничего не изменить." Или апелляции к правилам фирмы: "Ничего не могу поделать. Таковы наши правила". Или ссылки на взятое ранее обязательство: "Я заявил, что скорее подам в отставку с поста представителя профсоюза, чем соглашусь на прибавку меньше, чем в восемь процентов". Оппонент может прибегнуть к бесконечным проволочкам: "Мы свяжемся с вами позднее". Или, напротив, отрезать: "Дело ваше — не хотите, не берите". Любое другое предложение он встречает в штыки.

*Атаки.* Атаки — это тактика нажима, рассчитанная на устрашение, на то, чтобы повергнуть вас в замешательство и в конце концов вынудить принять требования оппонента. Вероятно, наиболее распространенная форма — это угроза тяжкими последствиями: "Соглашайся, *не то...*!" Оппонент может также обрушиться на ваше предложение ("Ваши цифры пляшут"), вашу компетентность ("Вы, кажется, недавно работаете?"), ваш статус и полномочия ("Мы хотим говорить с лицом, *действительно* принимающим решения"). Агрессор будет оскорблять вас, дразнить и задирать, пока не настоит на своем.

*Уловки.* Уловки — это тактика выуживания уступок обманным путем. Эксплуатируется презумпция правдивости и добросовестности. Один из видов — манипуляция данными, использование ложных, дутых или противоречивых цифр. Другой — фокус "отсутствия полномочий", когда оппонент создает впечатление, что уполномочен решить вопрос, а затем, истощив ресурс вашей гибкости, заявляет, что решать должен кто-то еще. Третья уловка — "дополнение", новое требование, выдвигаемое в последнюю минуту, когда вы полагаете, что соглашение уже достигнуто. [22]

## Распознайте тактику.

Ключ к нейтрализации тактического эффекта заключается в распознавании. Если вы вовремя распознали тактику "каменной стены", то меньше вероятности, что вы всерьез поверите в его "несгибаемость". Распознав атаку, вы с меньшей вероятностью будете повергнуты в страх и замешательство. Различив уловку, не попадетесь на обман.

Вот пример. Мистер и миссис Олбин только что продали дом — во всяком случае, так они полагали, упаковывая вещи и готовясь к переезду. Однако покупатель, мистер Мэлони, потребовал отложить совершение купчей на четыре месяца, так как ему не удалось пока продать свой дом. Он отказался выплатить Олбинам компенсацию за задержку. Они сказали, что тогда им придется искать другого покупателя. На это мистер Мэлони ответил: "Знаете, вам повезло, что попали на такого, как я. Другой подал бы на вас в суд, чтобы запретить продавать кому-то еще. Разбирательство может тянуться годами, и все это время вы будете сидеть на чемоданах! Но мы с вами почти друзьями стали, так что наверняка сумеем избежать всей этой кутерьмы".

Проводив мистера Мэлони, мистер Олбин с облегчением вздохнул и сказал: "Слава Богу, он не подаст в суд. Иначе мы застряли бы здесь на годы. Может быть, стоит уступить ему немного в цене". На это миссис Олбин ответила: "Дорогой, тебе просто ласково угрожают, а ты этого не понимаешь. Он-то и есть сутяга, и обходиться с ним надо соответственно". Мистер Олбин ответил на тактику мистера Мэлони страхом — именно такую реакцию и рассчитывал вызвать мистер Мэлони. Однако миссис Олбин распознала игру и сумела сохранить присутствие духа.

Многие трюки основаны на вашем непонимании ситуации. Предположим, покупатель говорит, что восхищен условиями сделки, но что его партнер потребует существенных изменений в контракте. Если вы не поймете, что в данном случае партнер не больше, чем бука, которой пугают, то можете простодушно согласиться на изменения. Однако, уловив тактику, вы будете начеку.

Труднее всего распознать ложь. Оппонент из кожи вон лезет, чтобы убедить вас в своей правдивости, а сам врет. Необходимо искать *расхождение* между его словами и предшествующими замечаниями, действиями, выражением лица, жестикуляцией, тоном. Даже если лгун умеет манипулировать словами, ему нелегко сдерживать волнение, повышающее тембр голоса. Столь же трудно контролировать выражение лица; улыбка, например, может съехать на бок. Впрочем, имейте в виду, что волнение могут вызвать и другие [23] причины, так что одного признака недостаточно. Следует искать множественные признаки.\*

Следить за тактикой оппонента означает быть начеку, но вовсе не проявлять чрезмерную подозрительность. Поведение другого человека можно подчас неверно истолковать. Пожалуй, одна из самых знаменитых политических фигур новейшего времени — советский премьер Никита Хрущев. В свое время его эскапады были восприняты как тактика устрашения Запада; человек, который сегодня дубасит по столу башмаком завтра может нажать ядерную кнопку! Тридцать лет спустя сын Хрущева Сергей объяснил, что поступок отца был вызван совершенно иными мотивами. Хрущев, редко выезжавший за пределы Советского Союза, прослышал, что на Западе очень любят бурные политические дебаты. Вот он и дал публике то, что должно было ей понравиться — начал стучать башмаком по столу, чтобы подчеркнуть свой тезис. Когда разразился скандал, никто не был шокирован больше самого Хрущева. Он просто пытался сыграть своего парня. То, что впоследствии стало образом непостижимости русского человека, на самом деле было обычным недоразумением на стыке двух культур.<sup>†</sup>

Поэтому включайте радар, но не спешите опустить броню. Отметьте мысленно возможную уловку или завуалированную атаку. Нейтрализуйте ее, назвав по имени, и держите в поле зрения как возможность — не как что-то известное наверняка. Ищите дополнительные признаки, помня, что трудные оппоненты редко ограничиваются одним приемом.

---

\* Хорошие рекомендации по распознаванию лжи содержатся в кн.: Ekman, Paul. "Telling Lies" (New York: Norton, 1985); Elgin, Suzette Haden. "Success with the Gentle Art of Verbal Self-Defense" (Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall, 1989). P. 28-29.

<sup>†</sup> Сергей Хрущев, личная переписка с автором.

## **Знайте свои уязвимые точки.**

Чтобы нейтрализовать тактику оппонента, необходимо распознать не только, что делает он, но и какие чувства испытываете вы.

Первый сигнал о вашей реакции обычно исходит от тела. Сводит живот. Сердце начинает бешено колотиться. Кровь приливает к щекам. Потекот ладони. Это внутренние реакции, свидетельствующие о каких-то неполадках, о том, что вы теряете самообладание, столь необходимое при переговорах. Иначе говоря, сигнал к тому, что пора "подниматься на балкон".

У каждого из нас есть свои эмоциональные слабости или "уязвимые точки". Некоторые очень остро реагируют даже на мягкую критику или приходят в ярость при малейшем намеке на насмешку. Иные не переносят, когда отвергают их идеи. Другие уступают из чувства вины или потому, что боятся не понравиться людям или из нежелания устраивать сцену. [24]

Когда вы знаете свои "уязвимые точки", вам легче распознать попытки оппонента воздействовать на них. В свою очередь, осознание собственных слабостей позволяет контролировать естественные реакции. Если вы терпеть не можете упреков в неорганизованности и *знаете* об этом, можно соответствующим образом подготовиться к ситуации. Когда кто-то назовет вас разбросанным, вы сможете просто отмахнуться.

Живем и работаем мы в обстановке конкуренции. Поэтому будьте готовы к словесным нападкам и не принимайте их близко к сердцу. Помните, что обвиняющий пытается сыграть на вашем раздражении, страхе и чувстве вины. Возможно, он хочет лишить вас самообладания, чтобы не дать эффективно вести переговоры. В детстве нас учили, как реагировать на обидные слова расхолившегося приятеля: "Камни и колья сделают больно, а слова — не беда". Этот простой урок не мешает помнить и взрослым.

Когда на вас нападают, полезно взглянуть на оппонента как на человека, который не ведает, что творит. Вот, например, подход, изобретенный одной женщиной, над которой регулярно в присутствии коллег измывался начальник: "Он вечно сидел у меня в голове, доводя до сумасшествия не только меня, но и всю мою семью... Но потом я решила выкинуть его из своей жизни. Я начала отстраняться от него, говоря себе: "Бедный малый, он, видно, и не догадывается, что можно вести себя иначе". Теперь что бы он ни делал, она не обращала внимания: "Он понял, что не задевает меня, и придирки его тут же пошли на убыль".\*

## **Выиграйте время, чтобы подумать.**

Сумев распознать игру и сдержать первую реакцию, необходимо следующим ходом получить время, чтобы собраться с мыслями, иначе говоря — "подняться на балкон".

## **Сделайте паузу и ничего не говорите.**

Простейший способ выиграть время в напряженных переговорах сделать паузу, помолчать. Ведь от вашего ответа мало будет проку, если он продиктован злостью или досадой. В таком состоянии теряется способность к здравому рассуждению. Это не просто факт психологии; гнев, состояние стресса вызывают в организме вполне реальные биохимические изменения. Выждав хотя бы несколько секунд, вы даете этим изменениям вернуться к норме, восстанавливаете более объективный взгляд на вещи. В этом — мудрость [25] промедления с ответом. Как однажды заметил Томас Джефферсон, "когда вы рассержены, сосчитайте до десяти прежде, чем ответить; когда вы *очень* рассержены, считайте до ста".

Пауза не только дает возможность хотя бы на несколько секунд подняться на балкон, но может охладить пыл оппонента. Когда вы не произносите слов, ему не с чем бороться. Молчание может смутить его. На него ложится бремя продолжения разговора. Теряясь в догадках, что у вас на уме, он может повести себя более разумно. Вообще, молчание нередко оказывается самым действенным орудием переговоров.

---

\* "When Bad Bosses Happen to Good People," Jane Ciabattari, "Working Woman", July 1989. P. 88-89.



. Предположим, однако, что ваш оппонент продолжает неистовствовать. У одного кинопродюсера был начальник, взрывающийся по малейшему поводу. Продюсер пожаловался другу, что еле сдерживается, чтобы не съездить шефу по носу. Друг посоветовал: "Посмотри на это дело так. Он кричит не на *тебя*, он кричит для *себя*. В следующий раз сделай вот что. Откинись в кресле, сложи руки на груди и пропускай все мимо ушей. При этом говори себе, что прокричаться очень полезно для его нервной системы". Спустя некоторое время, продюсер сообщил, что план подействовал самым чудесным образом.

Такой же подход используется для предотвращения словесных баталий, особенно часто наблюдаемых во время переговоров профсоюзов и администрации. В одном случае стороны приняли правило, по которому "горячиться разрешается, но только по одному". Другая сторона не должна была реагировать; иначе это воспринималось как признак слабости, неумения держать эмоции в узде. Правило позволяло предотвратить неминуемое разрастание цикла действия и реакции.

Конечно, вы не можете пренебрегать своими чувствами, да в этом и нет надобности. Необходимо лишь разорвать автоматическую связь между эмоцией и поступком. Сердитесь, досажайте, бойтесь — мысленно представьте, если угодно, как вы обрушиваетесь на оппонента, — но *не* переводите ваши чувства и импульсы в прямое действие. Сдержите порыв; не меняйте поведения. Минута может показаться вечностью, но к шестидесятой секунде острота спадет. Конечно, это нелегко, особенно, если оппонент кричит на вас или упирается, как каменная стена, но совершенно необходимо для успешного ведения переговоров. Следуйте библейскому изречению: "Спешите слушать, не спешите говорить и не спешите делать". [26]

## Перематывайте пленку.

Паузу нельзя держать бесконечно. Чтобы выиграть дополнительное время, попробуйте "перематывать пленку". Замедлите темп разговора, "проиграв" его еще раз. Скажите оппоненту: "Давайте посмотрим, верно ли я все понял". Кратко изложите ход обсуждения.

Предположим, вы только что заключили сделку и вместе с покупателем еще раз просматриваете текст контракта. "По-моему, условия прекрасные, — говорит он. — И я с удовольствием подпишу, если вы добавите обязательства по обслуживанию — в порядке любезности. Что скажете? По рукам?" Клиент протягивает руку.

Если вы попадетесь на уловку и немедленно скажете "да" или "нет", то, вполне вероятно, совершите ошибку. Чтобы прикупить время и подняться на балкон, перематывайте пленку. Посмотрите клиенту в глаза и скажите: "Постойте, Ларри. Я, кажется, чего-то не понимаю. Давайте на секунду вернемся назад и поглядим, от чего мы шли. Мы начали обсуждать сделку три месяца назад, в марте, верно?"

— Вроде бы так, — говорит Ларри.

— Если я не ошибаюсь, с самого начала Вы предложили рассматривать сервисный контракт отдельно от основного.

— Да, но я передумал.

— Ларри, поправьте, если я ошибаюсь, но, насколько я понимаю, позавчера мы пришли к соглашению по всем пунктам, не так ли?"

Теперь, что бы ни ответил Ларри, вы на балконе, вы уже не отвечаете немедленной реакцией на его неожиданное требование. Иначе говоря, вы не попались на его уловку. Более того, вам по сути удалось перевести Ларри из наступательной в оборонительную позицию.

Тактика вроде той, что применил Ларри, подобна фокусу; все происходит настолько быстро, что передергивания можно не заметить. Перематывая пленку — ломая ритм, замедляя действие — вы получаете возможность распознать и соответственно нейтрализовать уловку.

Если оппонент перегружает вас информацией, надеясь, что вы упустите скрытый изъян в его аргументации, не стесняйтесь сказать: "Вы дали слишком много информации, сразу ее не

---

\* Пример взят из рассказа сценариста и юмориста Ларри Гелбарта, который приводится в интересной книге Кэрола Тавриса (Carol Tarvis) "Anger: The Misunderstood Emotion" (New York: Simon and Schuster, 1982). P. 149-150.

переваришь. Давайте-ка вернемся к началу". Или: "Нельзя ли еще раз пояснить, как согласуются части Вашего плана? Я не уловил связи ряда моментов". При подробном изложении вам будет легче отметить логические прорехи.

Темп переговоров легко замедлить, если вы ведете их тщательную запись. Подняв голову от конспекта, всегда можно сказать [27] оппоненту: "Простите, я не успел записать. Не могли бы Вы повторить?" Конспектирование даст вам время на размышления, одновременно демонстрируя, что вы принимаете человека всерьез.

Некоторые люди боятся выглядеть глупо, если скажут: "Извините, кажется, я не совсем Вас понял". Ирония состоит в том, что они-то чаще других и оказываются в дураках, потому что постеснялись задать необходимые вопросы. Напротив, мастера переговоров знают, что казаться туподумом бывает весьма выгодно: это позволяет замедлить темп обсуждения. Конечно, изображать тупицу вовсе не обязательно. Надо всего лишь попросить разъяснения: "Я не вполне понял, почему вопрос о скидке возник именно теперь".

Если по ходу переговоров ничего лучшего не приходит в голову, всегда можно воспользоваться дежурной фразой: "Давайте уточним, правильно ли я Вас понял".

### **Возьмите тайм-аут.**

Если вам надо больше времени, чтобы подумать, сделайте перерыв. Слишком часто переговоры тянутся без конца, поскольку стороны только и делают, что реагируют на провокации друг друга. Тайм-аут даст им возможность поостыть, подняться на балкон. Чем чаще устраиваются перерывы, тем продуктивнее идут переговоры.

Вы можете опасаться, что просьба о перерыве будет воспринята как знак нерешительности или слабости, неумения работать в напряженном ритме. В этом случае выход — придумать какой-нибудь естественный предлог. Возможно, самый простой вроде: "Мы уже довольно долго заседаем. Я бы предложил выпить кофе, а уж затем двигаться дальше". Или: "Вы задали хороший вопрос. Если разрешите, я наведу справки и тут же вернусь". Такой предлог всегда полезно иметь наготове.

Один из лучших предлогов — необходимость совещания внутри делегации. Вы, конечно, не хотите выглядеть заговорщиками, однако такое совещание — абсолютно законное дело: ведь оппонент мог дать вам новую информацию, выдвинуть новое предложение, которое необходимо обсудить в своем кругу. Если вы покупаете машину, скажите назойливому продавцу: "Мы с женой хотели бы посоветоваться. Пожалуй, пойдем прогуляемся. Ждите нас с ответом через полчаса". Если вы ведете переговоры один, можно позвонить коллеге, начальнику или приятелю.

Если вы не можете выйти из комнаты, постарайтесь взять тайм-аут, вставив в разговор какую-нибудь житейскую историю или анекдот. Один профсоюзный представитель всегда носит с собой фотографии рыбацких трофеев и бросает их на стол, когда дело принимает [28] острый оборот. Все начинают рассказывать истории о собственных приключениях. Напряжение спадает, переговоры продолжаются.

Паузу также можно обеспечить с помощью приглашенного партнера. Вы работаете в паре; пока один говорит, другой имеет возможность "подняться на балкон" и сконцентрировать внимание на цели. Полицейские, специалисты по переговорам с похитителями заложников, всегда работают с напарником, который объективно оценивает ход дела, следит, чтобы партнер не впадал в реактивность, подменяет его, когда он устает.

### **Не принимайте важных решений на месте.**

В присутствии оппонента вы испытываете сильное психологическое давление, подталкивающее вас к согласию. Одно простое житейское правило убережет от неприятностей: никогда не принимайте важных решений на месте. "Поднимитесь на балкон, а там уж и принимайте".

Если оппонент подкладывает вам контракт и требует немедленно подписать его, скажите ему: "Мой адвокат настаивает на проверке. Вы же знаете адвокатов". Или: "Вы основательно потрудились над этим документом, не так ли?" Он кивает, а вы продолжаете: "В таком случае я

хотел бы столь же тщательно изучить его". Сложите документ и спрячьте его со словами: "Я отвечу Вам завтра".

Хотя с решением обычно рекомендуется подождать до утра, это не всегда возможно. Когда ответ требуется немедленно, скажите оппоненту: "Я не хочу задерживать дело. Давайте, я выйду, позвоню на работу и тут же вернусь. Прямо сейчас, если Вы не возражаете". Пусть времени хватит лишь на то, чтобы выйти в коридор — и это будет подмогой. Удаляясь от стола, вы покидаете зону психологического давления. Потребность в решении уже не кажется столь настоятельной. Сдержав свою первую реакцию, вы можете более объективно посмотреть на дело — с высоты балкона.

Не давайте себя понукать. Если оппонент назначает последний срок, без колебаний испытайте его, отложив встречу. Если намерения у него серьезные, он недвусмысленно даст вам это понять. Не забывайте, что договоренность невозможна без вашего согласия. Ваш худший враг — поспешная реакция; ведь только *вы* можете сделать уступку, о которой потом будете сожалеть. [29]

### **Не злитесь, не сводите счеты, добивайтесь своего.**

Резюмируя, можно сказать: спонтанная реакция — это, пожалуй, самая естественная вещь в сложной ситуации, когда имеешь дело с трудным человеком. Это же и самая крупная ошибка, которую вы можете совершить.

С трудным оппонентом первое, что необходимо, — это контроль поведения, только не его, а вашего. Сдержите естественную реакцию, назвав игру ее настоящим именем. Далее, прикупите время: подумайте. Употребите его, чтобы сосредоточиться на цели — соглашении, которое удовлетворяло бы ваши интересы безусловно полнее, чем НАОС. Вместо того, чтобы злиться или сводить счеты, сконцентрируйтесь на том, как добиться своего. Собственно, это и называется "подняться на балкон". [30]

## **Шаг второй. Обезоружьте их перейдите на их сторону.**

*Лишь в редких случаях можно посоветовать открытое сопротивление предрассудкам и страстям. Напротив, лучше сделать вид, что принимаешь их, чтобы выиграть время для борьбы с ними. Надобно уметь плыть и против ветра, меняя галс, пока попутный ветер не наполнит паруса.*

Фортью де Фелис, 1778\*

Группа сбыта фирмы "Эй Ти энд Ти" вела переговоры с фирмой "Коинг" о поставке новой телекоммуникационной системы стоимостью в 150 миллионов долларов. Представители фирмы сделали внушительное предложение, отметив диапазон услуг, готовность решать любые эксплуатационные вопросы, скорость устранения неполадок.<sup>†</sup>

Директор-закупщик "Боинга" сказал: "Хорошо. Теперь изложите Ваши обещания письменно. Кроме того, нам понадобятся гарантии, что в случае несвоевременного запуска системы вы возместите ущерб.

— Мы сделаем все возможное, — ответил представитель "Эй Ти энд Ти", — но не можем нести ответственность за любой срыв. В конце концов, молния может ударить...

---

\* Fortune de Felice, "Negotiations or the Art of Negotiating," in I. William Zartman, ed., "The 50% Solution" (New Haven: Yale University Press, 1976). P. 56.

† Пример взят из беседы с одним из руководителей "Эй Ти энд Ти" (осень 1985 г.).

— Вы водите нас за нос! — перебил его представитель "Боинга", теряя терпение. — Расписываете свои услуги, а подписаться под обязательством не желаете!

— Это неправда! — запротестовал начальник отдела сбыта, раздосадованный таким оборотом дела. — Дайте, я попробую объяснить..."

Однако представитель "Боинга" слушать отказался. "Вы нечестно ведете переговоры! — заявил Он. — С вами нельзя иметь дела".

Начальник отдела "Эй Ти энд Ти" предпринял последнюю попытку спасти положение: "Давайте обсуждать. Возможно, что-то мы сумеем изложить на бумаге". Однако директор по закупкам уже принял решение. Он просто встал и вышел вместе со всей командой. [31]

Что же произошло? Когда "Эй Ти энд Ти" отказалась принять требования "Боинга", рассерженный представитель фирмы-покупателя разразился упреками. Начальник отдела "Эй Ти энд Ти" начал защищаться, но это лишь подлило масла в огонь. Он пытался объяснить, но покупатель не хотел слушать. Казалось, исправить положение уже невозможно.

Ошибка, причем весьма распространенная, заключалась в попытке убедить глухого. В такой ситуации ваши слова не будут услышаны или получат неверное истолкование. Прежде чем вы сможете обсудить *проблему*, вы должны обезоружить *человека*. "Пребывание на балконе" позволило вам восстановить душевное равновесие. Теперь следует помочь сделать то же самое оппоненту.

Подобно представителю "Боинга", ваш оппонент может быть недоверчив, зол или напуган. Убежденный в своей правоте, он и слышать ни о чем не хочет. Обезоружить — значит рассеять его враждебные чувства, заставить его выслушать вашу точку зрения. Это также означает возбудить определенное уважение к себе. Вовсе не обязательно, чтобы вы ему нравились; но совершенно необходимо, чтобы он воспринимал вас всерьез и обращался с вами по-человечески.

Весь секрет заключается в следующем: чтобы обезоружить, надо удивить. Иначе говоря, чтобы обезоружить оппонента, следует поступать по принципу "наоборот", обратно его ожиданиям. Если он изображает каменную стену, стало быть, ждет давления; если нападает, рассчитывает, что вы будете сопротивляться. Следовательно, не давите и не сопротивляйтесь. Делайте наоборот. Перейдите на его сторону. Выслушайте его, признайте его точку зрения, соглашайтесь с ним при каждом удобном случае.

Перейти на его сторону — это, конечно, последнее, что придет в голову, когда имеешь дело с трудным человеком. Если оппонент затыкает уши, понятно, что вам хочется сделать то же самое. Когда он отказывается признать вашу точку зрения, вы соответственно не расположены признавать его. Когда он с порога отвергает все, что вы предлагаете, вам трудно согласиться даже с *одним* его словом. Однако при всей своей естественности реакция типа "зуб за зуб" — вернейший путь в тупик.

Чтобы преодолеть сопротивление, необходимо сломать этот динамический стереотип. Если вы хотите быть услышанным, сначала выслушайте оппонента. Если вы хотите, чтобы он признал ваш аргумент, признайте его тезис. Чтобы добиться его согласия, соглашайтесь с ним при любой возможности. [32]

## Слушайте активно.

Слишком часто переговоры протекают следующим образом: сторона "А" формулирует свою исходную позицию. Сторона "Б" настолько поглощена подготовкой к своему заявлению, что по сути дела и не слушает. Когда наступает очередь "Б" формулировать *свою* позицию, сторона "А" думает: "Он не отвечает на мои слова. Должно быть, не расслышал. Повторю-ка еще раз". Затем к такому же заключению приходит "Б", и вновь излагает свою позицию. Так это и тянется без конца — диалог глухих. "Все уже когда-то сказано, — замечает герой романа Андре Жида, — но ведь никто не слушает, поэтому приходится постоянно возвращаться и начинать сызнова".

Вы можете прервать нескладный гомон одиноких голосов, если проявите готовность выслушать первым.

---

\* Andre Gide, "Le Traite du Narcisse", 1891.

## Устройте оппоненту слушания.

Выслушать человека — может быть, это самая легкая уступка из всех возможных. Все мы испытываем глубокую потребность в понимании нас ближними. Удовлетворив это естественное желание, можно радикально изменить ход переговоров.

Вот, к примеру, как проходило обсуждение трудового соглашения между профсоюзом и администрацией контейнерного производства "Инлэнд Стил". В вопросе о тарифном арбитраже юрисконсульт компании занял жесткую позицию: "Боюсь, что на *этом* пункте нам *придется* настаивать". Главный управляющий Роберт Нови добавил: "И это весьма мягко сказано".\*

В обычной ситуации профсоюз ответил бы контратакой, администрации пришлось бы энергично отстаивать свою позицию, и после бесплодного препирательства началась бы забастовка. Кстати, срыв предыдущих переговоров привел к продолжительной, 191-дневной стачке, катастрофичной для обеих сторон, — того же ждали и на этот раз. Однако вместо того, чтобы пускаться в контрнаступление, глава делегации профсоюза Джейк Шэфер спокойно сказал: "Меня заинтересовала последняя фраза мистера Нови: "И это весьма мягко сказано".

Получив такой повод, Нови начал подробно объяснять, чем вызвана столь жесткая позиция администрации. Удовлетворенная вниманием другой стороны, администрация позволила профсоюзу поделиться и его заботами. Тогда это могло показаться лишь малым тактическим маневром, однако решение Шэфера, мирно откинувшегося в кресле и попросившего администрацию подробнее изложить свою точку зрения, в конце концов вывело к возможности [33] урегулирования безнадёжного вопроса. Забастовка, которой все ожидали, так и не состоялась.

Умение слушать требует терпения и самодисциплины. Вместо того, чтобы немедленно реагировать или обдумывать следующий ход, необходимо сосредоточиться на словах оппонента. Слушать может быть весьма нелегко, но, как показывает история "Инлэнд Стил", это исключительно полезно. Слушая, вы получаете доступ к сознанию оппонента. Появляется возможность привлечь его для решения общей задачи — осмысления его проблемы. И, разумеется, вы располагаете человека к тому, чтобы и он выслушал вас.

Если оппонент рассержен или уязвлен, самое лучшее, что вы можете предложить, это внимательно выслушать его жалобы. Не прерывайте, даже • если вам кажется, что он не прав или просто хамит. Показывайте, что вы слушаете его, поддерживая зрительный контакт, время от времени кивая, приговаривая: "Да-да" или "Понятно". Когда он закончит, спокойно спросите, не хотел ли бы он что-либо добавить. Пусть выскажет все, что его беспокоит, поощряйте его такими фразами, как "Да ... Пожалуйста, продолжайте" или "А что было потом?".

Люди испытывают подлинное удовлетворение, высказывая свои чувства и обиды. Менеджеры по обслуживанию покупателей знают, что даже если в реальности они мало что могут сделать для сердитого, обиженного клиента, стоит уважительно, не перебивая, выслушать его, и этого часто бывает достаточно, чтобы он и впредь пользовался вашими услугами.

Когда вы выслушаете оппонента, он, скорее всего, станет менее реактивным, более разумным и восприимчивым к конструктивным переговорам. Опыт свидетельствует, и это отнюдь не случайно, что *лучших результатов на переговорах достигает тот, кто больше слушает, чем говорит*.

## Перефразируйте и просите вносить поправки.

Впрочем, просто слушать оппонента недостаточно. Он должен быть уверен, что вы *услышали* его. Поэтому, ответьте ему как бы его же словами. Диалог между продавцом и недовольным покупателем мог бы выглядеть, например, так:

ПОКУПАТЕЛЬ: Этот телефонный автоответчик куплен меньше полугода назад; теперь на нем почти не слышно голосов звонящих. Дело не в пленке — я ее заменил. Каким же бараклом вы здесь торгуете? Я клиентов теряю по вашей милости. В общем, сию минуту давайте качественный аппарат, иначе еще долго вспоминать меня будете. [34]

---

\* Пример взят из кн.: William F. Whyte, *Pattern for Industrial Peace* (New York: Harper, 1951). P. 87-88 and 182-183.

**ПРОДАВЕЦ:** Хорошо, давайте уточним, правильно ли я Вас понял. Вы приобрели у нас эту машину шесть месяцев назад для деловых целей. Теперь на ней не слышны голоса абонентов. Вам нужен исправный ответчик, при этом существенен и фактор времени. Все верно?

**ПОКУПАТЕЛЬ:** Верно.

**ПРОДАВЕЦ:** Что ж, посмотрим, чем я могу Вам помочь.

Перефразировать — значит кратко изложить слова оппонента в собственной редакции. Имейте в виду, однако, что важно сохранить его точку зрения. Подменять ее своей, пытаться показать ему, что он не прав — от этого толку не будет. Вы вряд ли найдете контакт с покупателем, если скажете: "Значит, у *Вас* машина отказалась работать, и Вы решили ее вернуть?"

Перефразируя слова оппонента, вы даете ему ощущение, что его поняли, а также удовлетворение от возможности вносить поправки. Кроме того, всегда полезно уточнить, правильно ли вы уловили суть сказанного. Перефразировка — один из самых ценных инструментов в арсенале переговоров.

## **Признайте тезис.**

После того, как вы выслушали оппонента, следующий ход — признать его тезис. Конечно, это может претить вам, поскольку вы глубоко с ним несогласны. Но, поддавшись отрицательному импульсу, можно упустить принципиальную возможность. Каждый человек, даже самый несносный, испытывает глубокую потребность в признании. Удовлетворяя эту потребность, вы способствуете созданию климата, благоприятствующего соглашению.

Признать тезис оппонента — вовсе не означает *согласиться* с ним. Это значит лишь признать право на существование его точки зрения наряду с другими. Иначе говоря, вы посылаете ему сигнал: "Да, теперь я вижу, как это представляется Вам". Такой смысл передается фразами вроде: "Это точно подмечено", "Я прекрасно понимаю, что Вы имеете в виду" или просто: "Я Вас понимаю".

Сознание оппонента часто напоминает чердак, захламленный старыми обидами, антипатиями, обрывками каких-то историй. Спор лишь поддерживает их жизнеспособность. Однако, признав обоснованность слов оппонента, вы ослабляете эмоциональную актуальность всех этих напластований. По сути дела, чердак начинает расчищаться. Позволяя ему изложить свою версию истории и признавая ее, вы создаете психологическое пространство, в котором и ему легче будет признать иную точку зрения. [35]

Один из наиболее действенных и неожиданных способов признания позиции оппонента — упреждающий. Изложите его точку зрения за него. Скажите: "Будь я на Вашем месте, я бы представлял это так". Бывший министр обороны США Роберт Макнамара воспользовался таким подходом в 1989 г. во время встречи основных действующих лиц Карибского ракетного кризиса 1962 г. — представителей США, СССР и Кубы. Почувствовав, что советские и кубинцы намерены защищать решение своих правительств о тайной установке на Кубе ядерных ракет, он заявил: "Будь я на месте советских или кубинских руководителей в то время, я бы тоже решил, что Америка собирается напасть на Кубу. Информация, которой вы располагали, подталкивала к такому выводу. Но должен сказать вам, что такого намерения у нас не было". Предвосхитив аргументы советских и кубинских представителей, Макнамара расположил их к восприятию своей точки зрения.\*

## **Признайте чувства вашего оппонента.**

Не игнорируйте эмоции оппонента. Его нападки часто вызваны гневом; "каменная стена" часто скрывает страх; пока вы не рассеете эти эмоции, аргументы разума не будут услышаны.

---

\* Личные заметки с американо-советской конференции по Карибскому [118] кризису, организованной Гарвардским университетом в январе 1989 г.

Представьте: к вам в кабинет врывается рассержанный сотрудник и заявляет: "Сколько можно меня обманывать?! Я только что узнал, что Дейл Тернер получает на две тысячи долларов в год больше, чем я — за ту же работу. Все, с меня хватит!"

Попытки объяснить, почему Дейл зарабатывает больше, даже если причины вполне основательны, скорее всего, лишь पुще распалят его. Для начала следует признать обоснованность его чувств: "Вы считаете, что Вами пользуются. И я могу Вас понять. Я бы, наверное, тоже рассердился на Вашем месте".

На такую реакцию подчиненный явно не рассчитывал. Признав его чувства, вы помогли ему успокоиться.

Далее следует вопрос: "Почему я не должен зарабатывать ровно столько, сколько Дейл? Мы делаем одинаковую работу!"

Задав вопрос, пусть в раздраженном тоне, он показывает, что готов выслушать ваши объяснения. Теперь с ним можно разговаривать разумно.

Как и этому сотруднику, вашему оппоненту часто может казаться, что вы относитесь к нему враждебно и недостаточно уважительно. Однако признание вместо ожидаемого возражения всегда обезоруживает. Говоря оппоненту: "Я понимаю ваши чувства" или "На вашем месте я бы негодовал ничуть не меньше", вы даете сигнал, что его слова услышаны и оценены. Демонстрируя [36] понимание того, *почему* он испытывает такие чувства, вы сообщаете признанию большую убедительность.

Одно предостережение: как правило, оппонент сумеет определить, искренне ли ваше признание. Поэтому содержание, передаваемое интонацией, жестом, ничуть не менее важно, чем ваши слова.

## **Попросите принять извинения.**

Вероятно, самая действенная форма признания — извинение. Это урок, который все мы постигаем в детстве. Стоит произнести волшебное слово "прости" — и можно продолжать игру. К сожалению, взрослея, мы часто забываем этот урок. Профессор контрактного права Колумбийского университета поставил перед своими слушателями следующую задачу:

"Продавец обязуется поставлять Покупателю неких изделий по тысяче штук в месяц. Первые две поставки прошли идеально. Однако на третий месяц Продавец поставил лишь 990 изделий. Покупатель был так разгневан, что отказался от поставки и от оплаты уже полученного товара. Что бы вы сказали на месте Продавца?"

Профессор, по его словам, ждал обсуждения различных общеправовых теорий, которые "позволили бы Продавцу раздавить Покупателя". Он обвел взглядом аудиторию в поисках поднятой руки, однако добровольцев не нашлось. "Как часто бывает со студентами-первокурсниками, — отметил он, — они либо строчили в блокнотах, либо обследовали носки своих башмаков. Среди них, однако, выделялась горящая нетерпением физиономия — восьмилетнего сына одного из моих студентов. Он оказался в классе, так как родители не нашли, с кем его оставить. Неожиданно он поднял руку. Такое поведение, даже со стороны восьмилетки, должно быть вознаграждено.

— Хорошо, — сказал я, — что бы ты сказал на месте продавца?

Я бы сказал: "Простите".

Ребенок инстинктивно догадался, что "раздавить" оппонента — не тот ответ, который нужен. Мы часто не замечаем огромной силы, которая заключена в простом извинении. Покупатель негодовал, поскольку ему казалось, что с ним обошлись несправедливо. Чаще всего такой человек и стремится к признанию того, что с ним *действительно* обошлись несправедливо. Лишь получив его, он без опаски приступит к переговорам. Таким образом, извинение создает предпосылки для конструктивного решения спора.

---

\* См: K. Hegland, "Why Teach Trial Advocacy?: An Essay on Never Ask Why," in "Humanistic Education in Law," monograph III, J. Himmelstein and H. Lesnick, eds. (New York: Columbia University School of Law, 1982). P. 69.

Извинение не должно быть актом самоуничижения или самобичевания. Так, сердитому клиенту можно сказать: "Мне очень [37] жаль, что проблема возникла именно у Вас. Вы — один из моих любимых клиентов, и Ваше недовольство для нас особенно досадно. Как нам загладить свою вину?" Даже если оппонент в основном виноват сам, подумайте, не стоит ли признать свою часть вины. Такой смелый шаг может привести в движение процесс примирения, тогда и он возьмет на себя свою часть.

### **Держитесь уверенно.**

Вам может показаться, что, признав оппонента, вы проявите слабость. Напротив, признание — свидетельство силы. А чтобы никаких иллюзий на этот счет у оппонента не возникало, держитесь подчеркнуто уверенно. Так, скажем, когда вы подвергаетесь нападкам, придайте лицу выражение самого благоразумия. Примите спокойную, уверенную позу, возьмите соответствующий тон. Встаньте, распрямитесь, посмотрите оппоненту в глаза и назовите его по имени. Бесстрашие обезоруживает.

Показателен опыт американского дипломата, заложника в Иране с 1979 по 1981 г.; признав оппонентов, он сумел взять ситуацию в свои руки. Когда охранники входили к нему, он неизменно предлагал им сесть. "Они становились *моими* гостями, — объяснял дипломат, — и с помощью таких мелочей я обретал контроль над ситуацией. Я установил совершенно определенное понимание, что это *мое* пространство, *моя* территория, и это чудесным образом отразилось на моем положении".\*

### **Соглашайтесь при любой возможности.**

После того, как вы выслушали оппонента и признали его точку зрения, следующий шаг — соглашаться с ним при любой возможности. Трудно нападать на человека, который с вами соглашается.

### **Соглашайтесь, не уступая.**

Никаких уступок не требуется. Просто сосредоточьтесь на том, в чем уже есть согласие. Американский сенатор так наставлял сотрудников своего аппарата: "Не спорьте с моими избирателями, даже если они заблуждаются. Иначе вы просто лишите меня голосов. Поступайте *противоположно* тому, как вас учили в университете. Там, если вы с кем-то были согласны на девяносто девять процентов, вы говорили: "Я не согласен". Напротив, если вы на девяносто [38] девять процентов не согласны с моим избирателем, надо говорить: "Я с вами согласен", держась хотя бы за один процент совпадения мнений". Внимание к различиям вполне естественно, поскольку в них корень всех проблем. Однако поначалу, как правило, полезнее сосредоточиться на том, что вас объединяет.

Ищите любой, даже юмористической возможности для согласия. Юмор хорош еще тем, что очеловечивает вас в глазах оппонента. Вот поучительный опыт представителя профсоюза "Объединенный путь", которому поручили провести благотворительную подписку среди водителей грузовиков — когда те явятся на работу к шести утра. В такой час никто из них не испытывал ни малейшего интереса к "Объединенному пути", однако босс всех загнал на собрание. Пока представитель профсоюза бодро комментировал видеофильм о благотворительной кампании, атмосфера в зале сгущалась. Когда он раздал желтые карандаши и подписные карточки, водители просто уставились на них. Наконец, какой-то верзила встал и, угрожающе потрясая карандашом, проревел: "Может, сказать тебе, куда засунуть этот *карандаш*".†

---

\* Эта история приводится в кн.: Dr. Julius Segal, "Winning Life's Toughest Battles: Roots of Human Resilience" (New York: Ivy Books, 1986). P. 41.

† Этой историей я обязан Педро Ферейра.



Наступила неловкая пауза — все ждали, как отреагирует представитель "Объединенного пути". Тот посмотрел верзиле прямо в глаза и спокойно сказал: "Сэр, я сделаю с этим карандашом все, что Вам будет угодно..." Он помедлил и добавил: "Разумеется, *после* того, как вы заполните свою подписную карточку". На миг в зале воцарилось молчание, а потом кто-то рассмеялся. Остальные поддержали. Напряжение было снято. В конце концов все водители подписались на взнос в благотворительную кассу.

## Накапливайте "да".

Ключевое слово всякого соглашения — "да". Это волшебное слово — мощный инструмент, позволяющий обезоружить оппонента. Ищите случая сказать "да", не делая при этом уступок. "Да, здесь Вы правы". "Да, я с Вами согласен". Говорите "да" как можно чаще.

Одновременно следует стремиться *услышать* как можно больше "да" в ответ. Один лектор удачно пользуется этой техникой, когда имеет дело с критическими замечаниями из зала. Если кто-нибудь говорит: "Ваш план абсолютно нереален", он спрашивает: "Правильно ли я понял Вас: Вы не видите, каким образом моя бюджетная программа поможет устранить дефицит в течение пяти лет — Вы это хотите сказать?" Слушатель говорит "да", и сразу же отношения между лектором и его критиком меняются. "Да" трансформирует спор антагонистов в начало разумного диалога. [39]

Каждое "да", полученное вами от оппонента, снижает напряжение. По мере накопления согласия, пусть даже на уровне слов, вы создаете атмосферу, благоприятную для согласия по существу.

## Настройтесь на волну вашего оппонента.

Согласие не обязательно выражается словами. Когда вы наблюдаете за двумя друзьями, увлеченными беседой, вы можете отметить нечто странное. Стоит одному опереться на локоть, как другой делает то же самое. Когда один говорит тихо, другой понижает голос. Почти неосознанно они подстраиваются друг к другу для более эффективной коммуникации. Каждый посылает другому мягкий сигнал: "Я такой же, как ты".

Содержание сигнала в значительной степени определяется формой, а не содержанием коммуникации. Следите за манерой общения партнера. Если он говорит медленно, возможно, и вам стоит замедлить темп речи. Если он говорит тихо, может быть, надо смягчить тон. Следите также за его манерой держаться. Если он подается вперед, чтобы подчеркнуть какой-то момент, можно сделать то же самое, демонстрируя интерес. Не надо копировать. Постарайтесь лишь приблизить свою манеру общения к стилю оппонента. Ваша цель — настроиться с ним на одну волну.

Также оправдывает себя чуткость к языку оппонента. Если он предпочитает разговорную манеру, можно соответственно изменить и свою речь. Если он представляет другую культуру, полезно выучить несколько вежливых фраз на его языке и употреблять их, чтобы продемонстрировать свой интерес и уважение.

Люди также используют различные "сенсорные языки" в зависимости от преобладания у них того или иного способа восприятия информации — с помощью зрения, слуха или ощущений. Если ваш оппонент преимущественно оперирует зрительными образами: "Неужели Вы не *видите*, о чем я говорю?" или "Давайте *сфокусируем* внимание на том-то" — постарайтесь ответить аналогичным образом: "Да, я *вижу*, о чем речь" или "Я представляю себе эту *картину*". Если он отдает предпочтение слуховым представлениям — "Вы только *послушайте...*" — отвечайте фразой вроде: "Я Вас *слышу*". Или же, если речь его ориентирована на чувства — "*Чувствую*, что-то здесь не так", — ответьте: "И меня здесь от чего-то *коробит*". Устанавливайте контакт с партнером, используя язык, который он понимает лучше всего. [40]

---

\* Дополнительную информацию о важности соответствия чувственной ориентации собеседника можно почерпнуть в работах Джона Грайндера и Ричарда Бендлера, напр., в кн.: John Grinder and Richard Bandler, "Frogs into Princes" (Moab, Utah: Real People Press, 1979).

## **Признайте человека.**

Слушая оппонента, признавая его точку зрения и соглашаясь с ним при любой возможности, вы по сути дела признаете его как человека. Вы оказываете ему уважение. Впрочем, иногда может возникнуть необходимость в признании более откровенного свойства. Возьмите, к примеру, один из самых затяжных мировых споров: арабо-израильский конфликт. До 1977 г. арабские руководители отказывались признать существование Израиля; они даже не употребляли этого названия. Однако в ноябре того года президент Египта Анвар Садат нарушил табу, совершив свою шумевшую поездку в Иерусалим. Трудно было представить себе что-нибудь более неожиданное для израильтян, более обезоруживающее, спутывающее все представления о египетском соседе, чем приезд вражеского лидера в страну, которая всего четыре года назад подверглась нападению его армии. Но одним этим шагом он преодолел психологический барьер, составлявший, по его словам, девяносто процентов конфликта. Был создан климат, в конце концов приведший к мирному договору между Египтом и Израилем, о котором тогда мало кто мог и помыслить.

Признавая человека, вы создаете то, что психологи называют "познавательным диссонансом", — несоответствие между субъективным представлением и реальностью. Оппонент считает вас противником. Оказывая ему личное признание, поступая, как друг или коллега, вы побуждаете его сменить представление о вас и таким образом уменьшить познавательный диссонанс. Подобно тому, как Садат контрастно обыграл израильские представления о его воинственной непримиримости, вы можете извлечь пользу из негативизма вашего оппонента, если поведете себя противоположно его стереотипным ожиданиям.

Принять человека — вовсе не означает смириться с его поведением. Родители продолжают любить своего восьмилетнего сорванца даже после того, как он склеит страницы свежей газеты или попытается задушить сестренку. Необходимо различать человека и его поведение.

## **Признайте его авторитет и компетентность.**

Предположим, вы пытаетесь переубедить трудного начальника по какому-то рабочему вопросу. Ему, однако, может показаться, что вы подвергаете сомнению его авторитет и компетентность: "Уж не намекаете ли Вы, что я заблуждаюсь или вообще некомпетентен?" Под влиянием этих подозрений он, скорее всего, станет чинить еще [41] большие препятствия любым вашим предложениям. Чтобы заверить его в отсутствии какого-то личного вызова, деловые замечания стоит предварить фразами вроде: "Разумеется, босс — Вы" или "Я вполне уважаю Ваш авторитет".

Если оппонент отличается чрезмерно ранимым или раздутым самомнением, считайте это скорее преимуществом, чем преградой. Человек, нуждающийся в постоянном самоутверждении, зависим от внешнего признания. В той степени, в какой вам удастся утолить эту его жажду, вы его обезоружите. Если вы хотите, например, чтобы надутый или неуверенный в себе бюрократ сделал для вас исключение из правил компании, можно начать так: "Мне говорили, что лучше Вас в этих правилах никто не разбирается". Чтобы сделать признание более убедительным, подкрепите его фактами. Вместо того, чтобы просто заявить соперничающему с вами коллеге: "Ты лучший умелец сбыта в отделе" — от этого можно отмахнуться как от обычного подхалимажа, — попробуйте так: "Отличное ты сделал представление Совету — краткое, убедительное, по делу. Пожалуй, лучшего я не слышал".

## **Установите рабочие отношения.**

Один из лучших способов признания оппонента — установление с ним рабочих отношений. Пригласите его выпить кофе, пообедать или зайти в бар после работы. Это хороший повод поговорить о хобби, семье или каких-то других его интересах. Побеседуйте немного о том, о чем перед началом официальных переговоров. Маленькие жесты доброй воли могут принести большую пользу.

Хорошие рабочие отношения — это как счет в банке на черный день. Когда мы имеем дело с человеком, которого хорошо знаем и любим, то склонны находить извиняющие обстоятельства любым его проступкам: "Он не пришел на встречу — заболел, должно быть". И наоборот, когда

человек не нравится, любую незадачу мы склонны объяснять глубинным складом его натуры: "Заставляет себя ждать — хочет показать, что у него все козыри на руках". Говоря коротко, при благоприятных личных отношениях ваш партнер будет менее расположен рубить с плеча. Это позволит избежать многих недоразумений.

Фундамент добрых отношений лучше всего закладывать до того, как возникла проблема. Тем более, если конфликт по работе вероятен — в таком случае надо начинать пестовать отношения как можно раньше. Начальник производства должен иметь нормальные рабочие отношения с коллегой из отдела сбыта; профсоюзный лидер — с представителем администрации; директор школы — с советом [42] попечителей. Когда возникают сложности, вам должно быть удобно сказать человеку: "Брось, Джо. Мы всегда ладили. И нам есть, что вспомнить".

## **Выражайте свои взгляды — но без провокаций.**

Теперь, когда вы выслушали и по-человечески признали оппонента, значительно вероятнее, что и он захочет выслушать вас. Настало время довести до него ваши взгляды. Однако, сделать это надо так, чтобы он не заткнул уши.

Секрет заключается в смене умонастроения. Стандартный способ мышления — или/или. Правы или вы, или ваш оппонент. Альтернативный способ — оба/и. Оппонент может быть прав с точки зрения своего опыта, а вы своего. Вы можете сказать: "Я понимаю Ваши чувства. Они вполне оправданы вашим предшествующим опытом. Однако мой опыт — иной". Вы можете признать его взгляд и, не оспаривая, высказать противоположный. Вы можете создать атмосферу приятия, в которой различия мирно сосуществуют, вы же тем временем ищите способ их примирения.

## **Не говорите "Но"; говорите: "Да... и".**

Один из наиболее распространенных способов выражения несогласия — с помощью союза "но". Когда клиент говорит: "Вы просите слишком дорого", может возникнуть соблазн опровергнуть его утверждение: "Но ведь это товар высшего качества!" К сожалению, когда вы говорите "но", клиент может услышать это так: "Я считаю, что Вы не правы, и вот почему". Неудивительно, если у него пропадет охота слушать дальше.

Оппонент будет более восприимчив, если вы сначала признаете его взгляды, сказав "да", а затем введете свои соображения через союз "и". Если клиент сетует на высокую цену, можно сказать: "Да, Вы абсолютно правы, наша цена действительно выше. И за эти деньги Вы получаете более высокое качество, надежность и лучшее обслуживание!"

Даже прямое несогласие можно сформулировать лояльно: "Я понимаю, почему Вы столь остро это воспринимаете, и уважаю ваши чувства. Однако разрешите показать, как то же самое видится человеку в моем положении"; или: "Я абсолютно согласен с целями, которые Вы себе поставили. Возможно, правда, Вы не учли..." Каковы бы ни были конкретные выражения, суть заключается в том, [43] чтобы излагаемые Вами взгляды служили скорее добавлением к сказанному оппонентом, нежели прямым отрицанием его точки зрения.

## **Делайте Я- , а не Ты-утверждения\*.**

Излагая свои взгляды, чтобы не провоцировать оппонента, старайтесь больше говорить о себе, а не о нем. В конце концов, личный опыт — это единственное, о чем можно судить с определенностью.

Предположим, вы имеете дело с трудным подростком, который обещал вернуться домой в двенадцать, а явился в три часа ночи. Можно сказать: "Ты не сдержал слова! Ты безответственен". Или: "Только о себе думаешь. До родных тебе дела нет!" Это — "Ты-

---

\* Замечательный анализ этого тезиса применительно к отношениям родителей и детей содержится в кн.: Thomas Gordon, "P.E.T.: Parent Effectiveness Training (New York: Plume, 1975). P. 115-138.

утверждения". Подросток, естественно, ошетинится, начнет злиться. И — пропустит мимо ушей обычную родительскую нотацию.

Предположим, однако, вы скажете иначе: "Кен, вчера я чувствовал себя обманутым. Чуть с ума не сошел — вдруг, с тобой что-нибудь случилось. Даже в дорожную полицию звонил, не угодил ли ты в аварию". Вместо того, чтобы нападать на него, вы описываете свой опыт, свои переживания. Это "Я-утверждения". Смысл остается неизменным, однако, поданные в такой форме, ваши чувства будут услышаны с большей вероятностью.

Суть Я-утверждения состоит в описании воздействия на вас той или иной проблемы. Вы передаете другому человеку информацию о последствиях его поведения, но в такой форме, которую трудно отвергнуть — ведь речь идет о *вашем* опыте. С этой целью употребляются такие выражения, как: "Мне кажется...", "Меня всегда огорчает, что...", "Меня смущает..." и "Как это видится мне..."

Я-утверждение не подвергает сомнению взгляды оппонента, но просто помещает их в иную перспективу — вашего восприятия. Вы не указываете ему, что делать, как думать или чувствовать. Он имеет право на собственное мнение, как, впрочем, и вы — на свое.

Обратите внимание, однако, что начать свою речь с местоимения "я" еще не значит сделать Я-утверждение. Сказать своему парню: "Я думаю, ты повел себя безответственно" или "Я думаю, ты нарушил слово" — значит выдвинуть те же обвинения и спровоцировать ту же защитную реакцию. Я-утверждение должно быть сфокусировано на ваших потребностях, заботах, чувствах и желаниях, а не на недостатках оппонента. [44]

## **Умейте постоять за себя.**

Без всяких колебаний вступайтесь за себя. Почувствовав угрозу со стороны водителей грузовиков, активист "Объединенного пути" не просто юмористически признал их требования. После того, как он сказал: "Сэр, я сделаю с карандашом все, что Вам будет угодно...", он добавил: "Разумеется, *после* того, как вы заполните подписную карточку". Таким образом, он вступился за себя, за свою благотворительную кампанию.

Вступаясь за себя, вы вовсе не отменяете акт признания. Но признание со стороны человека, излучающего силу и уверенность в себе, значительно эффективнее признания слабака. Сочетание внешне полярных действий — признания взглядов оппонента и выражения собственных взглядов — действеннее любого из них по отдельности.

Представьте себе родителей зашедшегося в реве пятилетнего ребенка, который не желает сидеть с приходящей нянькой. Может быть, они должны уступить и остаться дома? А то пригрозить ему поркой или попробовать умаслить его? Один из ведущих детских психологов предлагает третий путь. С сочувствием скажите плачущему ребенку: "Я понимаю, ты не хочешь, чтобы мы уходили. Иногда, когда нас нет, тебе становится страшно. Ты бы хотел, чтобы мы остались, но сегодня друзья пригласили нас с папой на ужин, и нам хочется пойти к ним. Зато завтра все вместе будем ужинать дома". Признайте его взгляды и *одновременно* защитите свои.\*

## **Оптимистично признавайте различия.**

Выражение согласия с оппонентом вовсе не означает подавления различий. Напротив, часто бывает весьма полезным признать их открыто. Это убеждает оппонента в том, что изложенные им взгляды вполне понятны, и, следовательно, можно расслабиться. Так, во многих этнических конфликтах сторонам удается спокойно договориться об областях согласия лишь *после* того, как будут ясно обозначены сферы их расхождений.

Сосредоточившись на различиях, можно обнаружить, что они не столь уж значительны, как это представлялось обеим сторонам. Впрочем, подчас разногласия кажутся непреодолимыми. В такой ситуации особенно важно не терять оптимизма. Подтвердите свою заинтересованность в соглашении, а также уверенность в возможности удовлетворительного исхода: "Я думаю, мы сможем договориться". Энергично и без колебаний признавайте взгляды оппонента, [45] так же

---

\* Haim G. Ginott, *Between Parent and Child* (New York: Avon, 1956). P. 138.

излагайте собственные взгляды, столь же решительно выражайте оптимизм, говоря о разрешимости ваших противоречий.

## **Создайте благоприятный климат для переговоров.**

Итак, перед вами полоса препятствий: подозрительность и враждебность оппонента, его нежелание слушать, а также недостаточное уважение к вам. Лучшее стратегическое решение — перейти на его сторону. Куда труднее сохранять враждебность к человеку, который слушает вас, считается с вашими мнениями и чувствами. Куда проще выслушать человека, который предварительно выслушал тебя. Уважение рождает ответное уважение.

Приятно удивленный вашим поведением, оппонент может подумать: "Похоже, что этот человек действительно понимает проблему, входит в мое положение. Такое случается редко, значит он умен". И наконец, венчающая фраза: "А что, может, с ним и впрямь можно разговаривать". Это, собственно, и есть искомая трещина в стене.

В заключение вернемся к началу главы, к переговорам между фирмами "Эй Ти энд Ти" и "Боинг". После описанного срыва заведующий отделом сбыта "Эй Ти энд Ти" договорился о личной встрече с главным закупщиком "Боинга". Вот как он начал:

"Я пытался понять причины Вашей озабоченности. Поправьте меня, если я ошибаюсь, но Вы и Ваши коллеги решили, пожалуй, что мы Вас хотим обмануть: пообещали предоставить услуги, а оформить это письменно, под юридическую ответственность не желали. Это действительно похоже на нечистую игру. Естественно, Вы рассердились и решили, что продолжать не имеет смысла. Все верно?"

— Верно! — с горячностью ответил представитель "Боинга". — Как можно доверять Вашим словам? Если бы мы договаривались о продаже самолетов, дали характеристики надежности, а потом заявили, что не готовы оформить это письменно, покупатель просто встал бы и ушел. И был бы прав. Если мы не готовы нести ответственность, нечего самолеты строить. Если Вы не готовы отвечать за свои обещания, нечего заниматься коммуникациями.

— Вы абсолютно правы, — признал начальник сбыта "Эй Ти энд Ти". — *И я сказал бы то же самое на Вашем месте!*

Удивленный, закупщик "Боинга" спросил: "Так *почему же* Вы не хотите письменно изложить обещания, взять обязательства по возмещению ущерба?" [46]

В ответ представитель "Эй Ти энд Ти" сказал: "Разумеется, мы оформим обещания письменно. Что до возмещения ущерба, здесь не все так просто, но и это мы готовы обсудить. Однако прежде я хотел бы попытаться расчистить образовавшийся завал. Впрочем, я и сам только начинаю понимать, в чем его суть. Если я правильно понял, Вы говорите об "инженерной культуре" "Боинга". Никаких поблажек, никакой двусмысленности или допущения на ошибку, когда речь идет о жизни людей. Если обещаете выдержать определенные характеристики надежности, то, пожалуйста, чтоб без путаницы. Ну и, разумеется, все должно быть четко зафиксировано на бумаге. Я правильно излагаю?"

— Да, все это правильно, только не вижу, какое это имеет отношение к нашей проблеме, — сказал представитель "Боинга".

— Если хотите, я попробую объяснить, почему, как мне кажется, это имеет к ней самое прямое отношение. Видите ли, на "Эй Ти энд Ти" тоже есть инженеры, но в основном мы обслуживаем людей. Поэтому, нам ближе "культура отношений". Отношения с клиентом для нас превыше всего — если он недоволен, и мы недовольны. Нас не случайно прозвали "мамаша Белл". Когда матушка обещает Вам приготовить обед, а потом отвезти в школу, Вы же не говорите ей: "Слушай, мамаша, изложи-ка это письменно, чтобы в случае чего отвечать за ущерб", ведь так?

— Разумеется.

— Вы предполагаете, что она сделает все от нее зависящее. Разумеется, между семейными и деловыми отношениями большая разница, однако теперь Вы понимаете, из чего мы исходим. Давая устные обещания, мы всерьез намереваемся выполнить их в полном объеме. И, согласитесь, наша репутация весьма высока. Скепсис клиента, требования возмещения ущерба для нас совершенно непривычны. Поэтому, при последней встрече у нас и произошло что-то вроде столкновения — Вы шли от одной посылки, для Вас абсолютно оправданной, а мы исходили из другой. Вы понимаете, о чем я веду речь?

— Начиная понемногу. Но я хотел бы спросить..."

Итак, переговоры возобновились.

Как же удалось сбытчику "Эй Ти энд Ти" вернуть переговоры в нужное русло? Упреждающим маневром, изложив свое понимание мотивов оппонента, он признал обоснованность сомнений "Боинга". Он слушал. Он не пытался опровергнуть аргументы клиента или защитить "Эй Ти энд Ти". Он просто признал, что клиент прав. Как только взгляды представителя "Боинга" были восприняты, его гнев пошел на убыль, он стал более восприимчив. Он задал вопрос, приглашая представителя "Эй Ти энд Ти" пояснить свою позицию. [47]

Лишь после этого начальник отдела сбыта изложил свой взгляд на ситуацию. В конце концов ему удалось умерить подозрительность клиента, заставить его слушать, внушить ему уважение к себе иными словами, обезоружить его. Вскоре между "Эй Ти энд Ти" и "Боингом" был заключен контракт на 150 миллионов долларов. [48]

## Шаг третий. Смените игру, не отвергайте... меняйте рамку.

*Искусство против зла употребляю.*

Уильям Шекспир

### "Мера за меру".

Теперь, когда создан благоприятный климат для переговоров, возникает следующая задача — сменить игру. Проблема состоит том, что вы желали бы обсуждать *интересы* сторон и пути их удовлетворения, а ваш оппонент, по всей вероятности, будет настаивать на своей позиции. Рассмотрим пример:

ФИНАНСОВЫЙ ДИРЕКТОР: "Вы должны сократить свой бюджет минимум на десять процентов, об уменьшении цифры не может быть и речи. Так что, приступим к делу?"

ЗАВЕДУЮЩИЙ ОТДЕЛОМ МАРКЕТИНГА: "Это невозможно. Тогда нам не жить".

ФИНАНСОВЫЙ ДИРЕКТОР: "Очень жаль, но я уже сообщил другим заведующим, что Вы согласны. Иначе порушится вся схема".

ЗАВЕДУЮЩИЙ ОТДЕЛОМ МАРКЕТИНГА: "Я понимаю вашу ситуацию, но и Вы постарайтесь понять мою. Мы только что запустили новую программу — она даст существенное увеличение производительности и снизит затраты — но при сокращении бюджета на десять процентов выполнить ее не удастся. Нельзя ли пойти друг другу навстречу и найти решение в интересах компании?"

ФИНАНСОВЫЙ ДИРЕКТОР: "Этого я и добиваюсь — чтобы Вы пошли мне навстречу. Давайте, запишу, что Вы согласны. По рукам?"

ЗАВЕДУЮЩИЙ ОТДЕЛОМ МАРКЕТИНГА: "Простите, но с этим я никак не могу согласиться".

ФИНАНСОВЫЙ ДИРЕКТОР: "Послушайте, я не хочу, чтобы у вас были неприятности. Но я должен урезать бюджет".

ЗАВЕДУЮЩИЙ ОТДЕЛОМ МАРКЕТИНГА: "Хорошо, а что, если мы согласимся на шесть процентов? Ведь это очень близко к вашей цифре".

ФИНАНСОВЫЙ ДИРЕКТОР: "Что ж, это упрощает дело. Вам осталось найти всего четыре процента". [49]

ЗАВЕДУЮЩИЙ ОТДЕЛОМ МАРКЕТИНГА: "Шесть процентов — мое последнее слово".

ФИНАНСОВЫЙ ДИРЕКТОР: "О нем будет доложено президенту!"

Что можно сделать, когда оппонент занимает жесткую позицию? Когда он окапывается, уходя в глухую оборону ("об уменьшении цифры не может быть и речи"), угрожает ("я не хочу, чтобы у Вас

были неприятности"), или ставит вас перед *fait accompli* ("я уже сообщил другим заведующим, что Вы согласны.")?

Поскольку требования оппонента кажутся неразумными, вы, естественно, склонны отвергнуть их с порога. На его попытки утвердить свою позицию вы отвечаете тем же. Он, разумеется, отвергает вашу, позицию и вновь подтверждает свою. Даже если вы предложите разумный компромисс, он решит, что это просто ваш запасной вариант, положит в карман уступку и потребует большего. Не успеешь оглянуться, как вновь оказываешься в центре силового единоборства — а ведь именно этого и хотелось избежать.

Существует ли способ, позволяющий вовлечь оппонента *в вашу* игру — в переговоры поиска решения?

### **Чтобы сменить игру, смените рамку.**

Чтобы сменить игру, необходимо поступить вопреки явному соблазну. Вместо того, чтобы отвергать слова оппонента, принимайте их и трансформируйте в нужном вам ключе. Иными словами, меняйте границы или "рамку" игрового пространства.

Сменить рамку означает перетолковать ответ вашего оппонента таким образом, чтобы перенести центр внимания на проблему взаимного удовлетворения интересов. По аналогии со сменой рамы у картины речь идет о том, чтобы поместить позиционные заявления вашего оппонента в новый контекст, "рамку" переговоров поиска решения. Вы ведете себя так, *как если бы* он вместе с вами пытался найти решение проблемы, и таким образом вовлекаете его в новую игру.

Вот характерный пример. В 1979 г. Договор по ограничению стратегических вооружений ОСВ-2 был представлен для ратификации в американском Сенате. Чтобы добиться необходимого большинства в две трети голосов, лидеры сената хотели внести поправку, но для этого требовалось согласие СССР. Молодой американский сенатор Джозеф Р. Байден-младший как раз собирался в Москву, и руководство [50] сената попросило его обсудить этот вопрос с советским министром иностранных дел Андреем Громыко.

Силы в Москве были явно неравными: молодой сенатор против неуступчивого дипломата с огромным опытом. Громыко начал беседу с часовой весьма впечатляющей лекции о том, как СССР вечно приходилось догонять США в области вооружений. В заключение он энергично обосновал, почему договор ОСВ-2 был по сути выгоден американцам и, что, стало быть, Сенат должен ратифицировать его без всяких изменений. Отношение Громыко к предлагаемой поправке выразилось безоговорочным *"нет"*.

Наступила очередь Байдена. Вместо того, чтобы вступить в спор с Громыко и занять контр-позицию, он с расстановкой озабоченным тоном произнес: "Мистер Громыко, Ваши аргументы очень убедительны. Но когда я вернусь к коллегам в Сенат и передам им сказанное Вами, некоторые из них — такие, как сенатор Голдуотер или сенатор Хелмс, — все равно будут возражать, и боюсь им удастся повлиять на других". Далее, пояснив суть их претензий, Байден продолжал: "В области ограничения вооружений Вы — самый опытный политик в мире. Как бы *Вы* посоветовали ответить на опасения моих коллег?"

Громыко трудно было устоять перед соблазном просветить неискушенного молодого американца. Он начал репетировать с ним возможные ответы сенаторам-скептикам. Один за другим Байден ставил каверзные вопросы, а Громыко пытался с ними совладать. Под конец, очевидно, впервые осознав, что поправка станет хорошим подспорьем в борьбе за голоса колеблющихся сенаторов, он взял свои слова обратно и согласился с ней.

Вместо того, чтобы *отвергнуть* позицию Громыко, что привело бы к позиционному спору, Байден повел себя так, как если бы Громыко был заинтересован в решении проблемы — попросил у него совета. Он сменил *рамку*, дух беседы, превратив ее в конструктивную дискуссию о том, как лучше успокоить тревоги сенаторов и добиться ратификации договора.

Прием смены рамки эффективен постольку, поскольку всякое высказывание является предметом интерпретации. Вы обладаете силой *позитивного восприятия*, способностью поместить любые слова оппонента в контекст ситуации поиска решения. Довольно часто оппонент

---

\* Этот пример привел в беседе со мной сенатор Джон Байден (май 1983г.)

принимает такую интерпретацию — отчасти от удивления, что вы не отвергали его позицию, отчасти потому, что неожиданно получает возможность развить свою аргументацию.

Поскольку ваш оппонент всецело сосредоточен на *исходе* переговоров, он может даже не заметить, как вы мягко изменили *процесс*. Вместо того, чтобы концентрироваться на соперничающих позициях, [51] вы ищете оптимальный способ удовлетворить интересы каждой из сторон. На это не нужно испрашивать разрешения оппонента. Просто начинайте играть в другую игру.

Смена рамки — одно из самых сильных орудий, доступных вам как участнику переговоров. Иными словами, *чтобы сменить игру, надо сменить рамку*.

## **Задавайте проблемно ориентированные вопросы.**

Напрашивающийся способ переориентировать внимание оппонента на проблему — это просто сказать о ней. Однако любые утверждения могут спровоцировать неприятие. Лучше задавать вопросы. Вместо того, чтобы давать оппоненту правильный ответ, постарайтесь задать правильный вопрос. Не надо учить его, *пусть его учит проблема*.

Наиболее ценный инструмент для смены рамки — проблемно ориентированный вопрос. Он фокусирует внимание на интересах сторон, на вариантах их удовлетворения и стандартах справедливости для разрешения возможных споров. Вот некоторые из наиболее полезных вопросов:

## **Спросите, почему.**

Вместо того, чтобы видеть в позиции оппонента препятствие, воспринимайте ее как возможность. Излагая позицию, он дает вам ценную информацию о том, чего добивается. Предложите ему развить ответ, спросите: "Почему Вы хотите именно этого?", "В чем суть проблемы?", "Что беспокоит Вас в первую очередь?" Выясните его истинные мотивы. Обратите внимание на перемену, которая происходит в разговоре, как только он начинает отвечать. Центр тяжести смещается от позиции к интересам. Неожиданно для всех начинаются переговоры поиска решения.

То, как задается вопрос, не менее важно, чем его суть. Если прямой вопрос слишком смахивает на Вызов, сформулируйте его тоньше, более опосредовано: "Я не уверен, что до конца понимаю, почему Вы этого хотите", "Помогите мне взять в толк, почему это так важно для вас" или "Судя по всему, Вы придаете этому большое значение — мне было бы интересно узнать, почему?" Хорошо предварить вопрос признанием: "Я понимаю, о чем Вы говорите. Уверен, для такой политики у компании есть веские основания — не могли бы Вы пояснить их?" Демонстрируя интерес и уважение, помните, что интонация, выражение лица, жестикуляция так же важны, как и ваши слова. [52]

Задавать вопросы с целью выяснения интересов — все равно, что чистить луковицу. Снимая слой за слоем, вы постепенно приближаетесь к сердцевине, как, например, в следующем диалоге:

"Почему Вы собрались уходить от нас?" — спросил старший партнер одной юридической фирмы в Нью-Йорке.

— Потому что мне стало не хватать денег, а Вы не можете дать необходимую прибавку к жалованью, — ответил молодой сотрудник.

— В чем трудности?

— Видите ли, у нас родился второй ребенок, и нужна квартира побольше.

— Ну и что же?

— Не можем подыскать жилье с фиксированной квартплатой".

Докопавшись до сути проблемы, старший партнер воспользовался своими связями, чтобы добыть квартиру по средствам для молодого сотрудника. Тот остался в фирме, и через тридцать лет тоже стал старшим партнером. Настойчивое прощупывание глубинных интересов способствовало достижению взаимоприемлемого соглашения.



Помните, что существенное значение имеют интересы не только вашего оппонента, но и тех, кого он представляет. Жесткость его позиции может быть обусловлена не столько его собственными соображениями, сколько мнением начальника, Совета директоров, держателей акций, профсоюзной организации или членов семьи. Поэтому справьтесь и об их интересах.

## **Спросите, почему бы нет.**

Если оппонент неохотно раскрывает свои интересы, используйте обходной маневр. Когда "почему" не дает результата, попробуйте "почему бы нет?" Предложите вариант и спросите: "Почему бы не сделать так?" или "Чем плох такой подход?" Люди, не склонные раскрывать свои проблемы и заботы, как правило, очень любят критиковать. Если вы ведете переговоры по бюджету и спрашиваете: "Почему бы нам не урезать расходы на маркетинг?" — начальник соответствующего отдела мог бы ответить так: "Я скажу, почему. Резко упадет количество продаж, Совет директоров начнет горячо дышать у меня над ухом, и в конце концов придется подыскивать новое место". А ведь он и не подозревает, что выдал вам ценную информацию о своих интересах: обеспокоенность статистикой продаж, давлением со стороны Совета, боязнь потерять работу.

Если и при этих обстоятельствах ваш партнер не желает раскрыть свои интересы, назовите их сами и попросите, чтобы он вас поправил. Пытаясь уговорить нерасторопного производителя ускорить выпуск, можно сказать ему: "Если я правильно понимаю, Вы заинтересованы [53] в сокращении затрат, повышении качества и обеспечении надежного обслуживания ваших изделий. Верно?" Мало кто устоит перед соблазном исправить ошибку, когда дело касается его собственных интересов. Производитель мог бы ответить: "Это не совсем точно. Вы забыли о..." — дальше он выложит вам свои интересы.

Если оппонент продолжает сопротивляться, то, возможно, из опасений, что полученная информация будет использована против него же. Чтобы укрепить доверие и умерить его тревоги, для начала раскройте ваши интересы: "Я хотел бы ускорить производство, чтобы воспользоваться новым сектором рынка. Дистрибуторы постоянно наседали на меня, требуя увеличения поставок и, если честно, речь уже идет о моем личном авторитете. Не могли бы Вы немного рассказать о том, что мешает ускорению производства?" Если вам кажется, что, раскрывая свои интересы, вы становитесь более уязвимым, совершенно не обязательно выкладывать все сразу. Дайте оппоненту немного информации о своих интересах, разузнайте о его, расскажите еще чуть-чуть сами и так далее. Нарращивайте доверие.

## **Спросите — что, если.**

Следующий шаг — вовлечь оппонента в обсуждение различных возможностей. Чтобы представить множество вариантов решения проблемы, не оспаривая его заявленную позицию, воспользуйтесь одной из самых полезных фраз в современном языке: "Что, если?"

Предположим, клиент заявляет вам: "Вот все, что предусмотрено бюджетом на консультационную программу. Больше мы не можем заплатить ни цента!" Спросите у него: "Л *что, если* растянуть программу таким образом, чтобы излишек перешел в бюджет следующего года?" Или: "Л *что, если* сузить проект и привести его в соответствие с возможностями бюджета?" Или: "А *что, если* Вам удастся с нашей помощью показать начальству, что выгоды от программы могли бы оправдать увеличение бюджета?" Если вы сумеете заинтересовать его хотя бы одним из этих вопросов, считайте, что вам удалось сменить игру. Глядишь — он вместе с вами начнет изучать варианты.

Превратите беседу в мозговую атаку. Возьмите позицию оппонента и интерпретируйте ее как одну из возможностей. Предположим, вы ведете сложные семейные переговоры относительно Рождественских каникул. Супруга настаивает на поездке к ее родителям. Вместо того, чтобы отклонить предложение, вы можете сказать: "Что ж, это одна из возможностей". Сами предложите один-два варианта и пусть супруга сделает то же самое. "Разумеется, другая возможность — провести праздники с моими стариками. А что, если [54] поделить: Рождество с твоими, а Новый год с моими? Другие предложения есть?"

Если партнер начинает с порога критиковать ваши предложения, можно сказать: "Я с удовольствием приму критику, но не стоит ли подождать, пока все варианты будут на столе? Тогда

будет ясно, какой лучше". Поскольку оценка сдерживает творческий порыв, сначала изобретайте, а потом высказывайте суждения.

## **Попросите совета у вашего оппонента.**

Другой способ вовлечь оппонента в обсуждение вариантов — это спросить у него совета. Видимо, этого он ожидает в последнюю очередь. Спросите: "Что бы Вы посоветовали мне сделать?" "Как бы Вы поступили на моем месте?" или "Что бы Вы сказали моим коллегам?" Именно таким подходом воспользовался сенатор Байден в переговорах с Громько.

Всегда лестно, когда у тебя просят совета. Таким образом вы, по сути дела, отдаете должное компетенции и положению вашего оппонента. Это не только обезоруживает его, но и посвящает в вашу проблему, вводит в курс связанных с ней сложностей.

Предположим, вы хотите, чтобы компания сделала для вас исключение из общих правил; это зависит от одного бюрократа, известного своим упрямством. Вы предполагаете, что если поставить вопрос прямо, начнутся громкие сетования на людей, вечно выискивающих лазейки. Вместо этого вы говорите: "Мистер Талбот, мне рекомендовали вас как эксперта по вопросам политики фирмы. У меня возникла одна проблема, и я хотел бы с Вами посоветоваться". Описав ситуацию, вы спрашиваете: "Как бы Вы рекомендовали мне действовать дальше?"

Собеседник погружается в вашу проблему, и через какое-то время он уже хочет соответствовать той положительной, могущественной роли, которой вы его наделили. Часто выясняется, что он может подсказать решение проблемы; возможно, мистер Талбот даже распорядится о специальном разрешении.

Однако если в ответ вы услышите лишь подтверждение существующих правил, признайте их обоснованность и продолжайте просить совета. "Я понимаю необходимость этих правил. Их очень важно соблюдать. И все же, данный проект имеет принципиальное значение для будущего компании. Посоветуйте, как нам его провести?" Если мистер Талбот заявит, что он здесь ничем помочь не может, скажите: "Я понимаю. Не могли бы Вы посоветовать, к кому обратиться по поводу возможного распоряжения?" [55]

Просьба совета — один из наиболее эффективных способов смены игры.

## **Спросите: "почему это справедливо?".**

Позиция оппонента может показаться вам крайне неразумной. Однако вместо того, чтобы отвергнуть ее, можно воспользоваться ею как трамплином для обсуждения стандартов справедливости. Ведите себя так, как если бы он полагал, что позиция его справедлива — обычно полагают. Скажите ему: "Должно быть, у Вас есть веские основания считать это решение справедливым. Я хотел бы узнать, какие".

Предположим, один из важных клиентов сообщает вам, что рассчитывает на бесплатное обслуживание, если приобретет данный товар. Вам может показаться, что при таких обстоятельствах "нет" обидит клиента. Однако "да" может обойтись очень дорого. Поэтому спросите: "А почему Вы считаете, что так будет справедливо? Или наши конкуренты обещают что-нибудь подобное?" Вы приводите стандарт справедливости — в данном случае, рыночную практику так, чтобы сам клиент мог убедиться в необоснованности своих притязаний. Французский философ Блез Паскаль заметил более трех столетий назад: "Обычно людей лучше убеждают доводы, найденные ими самими, нежели те, что предлагают другие".

Во время переговоров о продаже компании продавец запросил цену, которая показалась слишком высокой. Вместо того, чтобы отвергнуть ее, покупатель решил просветить его. Он начал с вопроса об ожидаемых прибылях в первый год. Продавец ответил: "В этом году мы сделаем четыре миллиона, это означает прибыль в четыреста тысяч". Получив столь оптимистичную точку отсчета, покупатель мог сказать: "Уверен, так оно и будет, раз Вы так полагаете. Фирма у Вас и впрямь хоть куда. Но цена ее основана на Ваших подсчетах. И Вы лучше меня знаете, сколько всего может случиться, что в одночасье спутает карты. Предположим, Вами учтены не все подобные обстоятельства — получим ли мы скидку в этом случае?" Докапываясь до вводных к

определению цены, покупателю удалось добиться изрядной скидки, хотя он и не отверг с порога исходную цифру.\*

Иногда для начала дискуссии о справедливом решении приходится первым назвать некий стандарт. В приведенном примере покупатель предложил использовать общепринятую бухгалтерскую практику. Он сказал продавцу: "Мой главбух обратил внимание на одну позицию, которую, наверняка, Вы и сами заметили. Нам, видимо, придется учредить дебетный резерв в полмиллиона долларов... Обычная [56] бухгалтерская предосторожность, учитывая состояние Вашей компании. Это, пожалуй, снизит ее сальдовую стоимость и потребует значительно более внимательного взгляда на Ваш ценник". Продавец еще раз существенно понизил цену.

Если оппонент отвергает ваш стандарт, предложите ему назвать лучший. В любом случае обсуждение возможных стандартов работает на вашу цель — переместить центр тяжести с определенных позиций на поиск справедливого решения.

## **Формулируйте открытые вопросы.**

Не от всякого вопроса будет прок. Проблемно ориентированный вопрос должен быть открытым по форме и открытием по существу.

Формулировка вопроса определяет ответ. Когда правительственный чиновник или служащий фирмы говорит: "Этого делать нельзя; это против наших правил", вы можете автоматически спросить: "А нельзя ли изменить правила?" В ответ вы несомненно получите выразительное "нет". Если бы вы подумали заранее, то вполне могли бы это предвидеть. По сути, своим вопросом вы спровоцировали отрицательный ответ.

Оппоненту очень легко ответить "нет" на вопрос, который начинается с "есть ли", "нет ли", "может ли", "не может ли". Поэтому, задавайте вопрос, на который нельзя ответить "нет". Иными словами, пусть он будет открытым. Предваряйте вопрос словами "как", "почему", "почему бы не", "какой" или "кто". Оппоненту нелегко ответить "нет" на вопросы типа: "Каков смысл подобных правил?" "Кто может распорядиться насчет исключения?" и "Как бы Вы посоветовали мне действовать?"

Слишком часто люди задают вопрос, на который у оппонента заранее готов ответ. Возьмите, к примеру, случай с членом британской делегации на переговорах по сокращению вооружений: что бы он ни предлагал советскому партнеру, ответом неизменно было односложное: "*Нет*". После года такого обращения британец отвел советского коллегу в сторону и поделился своими печальями. Советский представитель ответил: "Для меня *точно* такая же мука вести переговоры при столь жестких инструкциях из Москвы. Но почему Вы не задаете вопросы, на которые у меня *нет* инструкций?". Британский дипломат был озадачен, но тем не менее прислушался и на следующей сессии задал новый вопрос, в корне меняющий взгляд на вещи. Советский представитель вежливо поблагодарил его и сказал, что, поскольку не располагает инструкциями, должен выехать в Москву прежде, чем ответит. Там он сумел [57] убедить кремлевское руководство предоставить ему необходимую свободу маневра для заключения соглашения.

Опыт этих дипломатов подсказывает, что следует задавать вопросы, на которые у оппонента нет "инструкций", готового ответа. Вопрос должен побудить его задуматься — подобно тому, как расспросы Байдена заставили Громыко учесть опасения сенаторов. Размышляя над вашими вопросами, оппонент может пересмотреть свою позицию, стать более расположенным к выработке соглашения.

## **Используйте силу молчания.**

Действенность проблемно ориентированного вопроса лишь частично заключена в нем самом. Другой источник влияния — в многозначительной тишине, которая возникает пока ваш оппонент пытается перевернуть вопрос и изобрести ответ. Если вы лишаете его этой плодотворной паузы, то совершаете ошибку, впрочем, весьма распространенную. Действительно, в ожидании ответа можно ощутить нарастающую неловкость от затянувшегося молчания. В обычном разговоре, когда

---

\* Victor Kiam, "Going for It! How to Succeed as an Entrepreneur" (New York: William Morrow 1986). P. 178.

человек видит, что вопрос смутил собеседника, он, как правило, сам нарушает тишину, чтобы разрядить обстановку.

Этому соблазну следует противиться, терпеливо дожидаясь ответа оппонента. В конце концов, ваш вопрос вполне законен. Пусть безмолвие и неловкость поработают над сознанием другого. В результате он может посвятить вас в свои интересы, предложить какой-то приемлемый вариант или подходящий стандарт. Стоит ему это сделать, как он вовлечен в вашу игру — "переговоры поиска решения".

Помните, достаточно единственного ответа, чтобы дело пошло. Поэтому будьте настойчивы. Если вопрос не приносит желаемого результата, зайдите с другого фланга, как это делают искусные интервьюеры. Присматриваясь к практике мастеров переговоров, видишь, что все они задают массу вопросов.

## **Старая тактика в новом обрамлении.**

Проблемно ориентированные вопросы позволяют переформулировать *позицию* оппонента в терминах интересов, вариантов и стандартов. Но одновременно приходится иметь дело с *тактикой* — с "каменной стеной", бурными атаками, всевозможными уловками, которые он использует, чтобы навязать вам свою позицию. Можно ли и его тактику поставить в новые смысловые рамки и таким образом переориентировать внимание оппонента на проблему? [58]

## **Обойдите каменную стену.**

Что, если оппонент застрял на какой-то крайней позиции, произносит фразы типа "Не хотите, не берите" или назначает невозможные сроки? Чтобы обойти каменную стену, можно ее не заметить, истолковать на свой лад или испытать.

*Не обращайтесь внимания на каменную стену.* Если оппонент заявляет: "Не хотите, не берите!", "Даю до пяти часов — иначе сделки нет!", трудно знать наверняка, блефует он или говорит дело. Поэтому испытайте его полнейшим невниманием. Продолжайте обсуждать проблему, как если бы не слышали его слов, или вообще смените тему. Если он настроен серьезно, то повторит.

*Истолкование на свой лад: каменная стена как стремление.* Представим ситуацию. Профсоюзный лидер заявляет: "Я сказал своим, что если не выйду пятнадцатипроцентной надбавки, им подадут мою голову на серебряном блюде". Иными словами, занял жесткую позицию. Чем жестче будет ваш ответ, тем труднее ему будет пойти на попятный. Вместо этого перетолкуйте его обязательство как стремление: "Что ж, все мы к чему-то стремимся. В условиях экономического спада администрация испытывает давление и с удовольствием срезала бы ставки. Но, пожалуй, всем будет лучше, если мы спустимся на землю и всерьез рассмотрим проблему зарплаты. Сколько за такую же работу платят другие компании?" Такое истолкование упрощает для него достойное отступление от принятого обязательства.

Или представьте, что вам назначен жесткий срок. Вместо того, чтобы отвергнуть его, вы можете интерпретировать его как цель: "Всем нам хотелось бы достичь соглашения к этому сроку. Это было бы идеально. Давайте приступим, не откладывая". Затем с подчеркнутым энтузиазмом беритесь за проблему, демонстрируя добрую волю.

*Воспринимайте каменную стену всерьез, но прежде испытайте ее.* Третий подход заключается в испытании каменной стены на прочность. Если оппонент назначает крайний срок, отнеситесь к этому серьезно, но по мере приближения часа организуйте себе экстренный вызов к телефону или неотложную встречу. Парламентеры в ситуациях с заложниками всегда находят какую-нибудь убедительную, но "независимую" причину — например банковские каникулы — исключаящую возможность собрать выкуп к сроку, назначенному террористами. Один из ведущих специалистов поясняет: "Мы обожаем крайние сроки. Чем жестче, тем лучше. Стоит сорвать его, тут же ломается весь план их игры". [59]

Другой способ испытать каменную стену, не подвергая ее очевидному сомнению — задать ряд вопросов. Когда торговец автомобилями заявляет, что цена окончательная, спросите, нельзя ли

---

\* Э.К. "Майк" Акерман, письмо к автору, осень 1987 г.

рассрочить платеж или оставить старую машину в погашение части суммы. Если продавец обнаруживает гибкость, нетрудно смекнуть, что и цена не так уж окончательна.

Не забывайте, что иногда каменную стену, построенную оппонентом, можно обратить себе на пользу. Если, например, он назначает жесткий срок, скажите: "Я хотел бы собрать Совет директоров, чтобы сделать более щедрое предложение, но, *учитывая фактор времени*, ничего лучшего дать не могу". Или: "Чтобы соблюсти назначенный *Вами* срок, нам понадобится помощь. Не могли бы Вы взять на себя вывоз и доставку товара?"

## Отражайте атаки.

Что если оппонент угрожает вам, оскорбляет или обвиняет в каком-то срыве? Как перевести атаку в иную плоскость, сместить центр тяжести с личности на проблему?

*Игнорируйте атаку.* Один из способов — сделать вид, что Вы ничего не слышали, и продолжать обсуждать проблему. Предположим, вы — профсоюзный лидер, имеющий дело с трудным хозяином, который угрожает уволить половину работающих, если не будут приняты его требования о сокращении зарплаты. Привлекая внимание к этой угрозе, вы только затрудняете ему отступление. Ответ вроде: "Да это же нелепица. Вы никогда этого не сделаете!" может вынудить его к доказательству серьезности своих намерений. Вместо этого следует игнорировать угрозу и сосредоточиться на финансовых трудностях компании: "Я понимаю, на Вас давят, требуют улучшить производственные показатели. Расскажите мне немного о конкретной ситуации".

Когда оппонент видит, что силовая тактика не срабатывает, он часто отказывается от нее. Возьмите к примеру закупщика, который любил выдерживать своих поставщиков перед кабинетом, чтобы, помотав им нервы, сделать более покладистыми. Один из них решил проигнорировать такую тактику и захватил с собой книгу, чтобы скоротать время. Когда закупщик в конце концов пригласил его, тот разыграл сцену: медленно и как бы неохотно закрыл роман, как если бы ожидание было ему совсем не в тягость. Когда во время переговоров закупщик надолго отвлекся к телефону, книга возникла вновь. После двух-трех подобных встреч закупщик понял, что тактика не срабатывает, и отказался от нее. [60]

*Представьте личные нападки как штурм проблемы.* Второй подход — истолковать атаку на свой лад. Предположим, вы пытаетесь добиться одобрения нового продукта на уровне отдела, и коллега решает испытать вас на прочность: "Неужели не мог придумать ничего лучше, чем вылезти на отдел с непроходимой заявкой?" Разумеется, вы можете отреагировать враждебно, занять оборону. Или, пропустить мимо ушей личную критику, признать соображение и истолковать его как наступление на проблему: "Знаешь, возможно, ты прав. Что бы ты изменил в заявке, чтобы она прошла?"

Собственно, ваш обидчик выдвигает два положения: во-первых, что заявка нехороша; во-вторых, что и сами вы плохи. От вас зависит, на что обратить внимание. Сосредоточиваясь на более существенном вопросе — на судьбе заявки — вы эффективно отводите личную атаку, направляя внимание оппонента на проблему.

*Представьте личный выпад как дружественный шаг.* Другой способ нейтрализации личных нападок — интерпретация их в контексте дружеских отношений. Именно так поступил один генерал XVIII в., впавший в немилость к великому прусскому королю-завоевателю Фридриху Великому. При встрече с королем генерал с исключительным почтением салютовал ему, однако Фридрих повернулся спиной. "Я счастлив видеть, что Ваше Величество более не гnevаются на меня", — пробормотал генерал. "Как так?" — потребовал ответа Фридрих. "Ваше Величество никогда в жизни не поворачивались спиной к врагу", — ответил генерал. Обезоруженный, Фридрих вернул генералу свою милость.

В повседневной жизни вы можете истолковать личный выпад как свидетельство озабоченности и снова сфокусировать внимание на проблеме. Например, если оппонент пытается смутить вас словами: "Вы не больно хорошо выглядите. Уж не заболели ли часом?" — можно заметить: "Спасибо за участие. Теперь я чувствую себя прекрасно — ведь мы совсем близки к соглашению".

---

\* "The Little, Brown Book of ^iccdotes", Clifton Fadiman, general ed. (Boston: Little, Brown, HS5). P. 222.

*От прошлых обид к будущим решениям.* Нападки часто принимают форму обвинений. При обсуждении домашнего бюджета муж обрушивается на жену: "Ты переводишь деньги на всякие безделушки! Фаянсовую кошку за 75 долларов помнишь?" Жена парирует: "А ты, мистер Пижон, — кто всех дружков в бар таскал на прошлой неделе? Интересно, сколько *это* стоило?" Часами они могут перебирать прошлые обиды. Бюджет забыт начисто.

Однако всегда существует возможность перевести вопрос из прошлого в настоящее, перейти от копания в обидах к поиску решения проблемы. Жена могла бы сказать мужу: "Да, Бен, договорились, за кошку я переплатила. Впредь не допущу такой ошибки. Ну, а как быть с бюджетом на следующий месяц? Что мы предпримем, [61] чтобы не выйти из него?" Когда оппонент критикует вас за какой-то прошлый проступок, не упустите случая спросить: "Как сделать, чтобы больше этого никогда не происходило?" Переводите обвинение в плоскость взаимной ответственности и заинтересованности в решении проблемы.

*Переводите "ты" и "я" в "мы".* Когда муж и жена ссорятся из-за семейного бюджета, только и слышишь: Ты сделал то-то!" и "Я не делал!". Простая языковая замена "ты" и "я" на "мы" может сослужить хорошую службу. Жена спрашивает: "Что мы будем делать, чтобы не выйти из бюджета?" "Мы" создает ситуацию сотрудничества, привлекая внимание к общим интересам и целям.

Простой и действенный способ перевода ситуации из "я", "ты" в "мы" — невербальные средства. Спорщики обычно стоят лицом друг к другу, физически выражая конфронтацию. Поэтому, найдите естественный предлог, чтобы сесть рядом. Достаньте документ или проект соглашения и сядьте рядом с партнером по переговорам, чтобы пролистать его. Или подсядьте к супруге на диван, а не перекикивайтесь с ней через кухонную стойку. Конечно, "разговор рядком" — не волшебная палочка, мгновенно исправляющая положение, однако это подчеркивает идею партнерства перед лицом сложной ситуации.

## **Выводите на чистую воду.**

Уловка труднее всего поддается переводу в позитивную плоскость. Уловки эксплуатируют посылки, обычные для любых честных переговоров, — что партнер говорит правду, держит слово, действительно обладает определенными полномочиями и что согласованное решение окончательно. Перетолковать уловки трудно, поскольку они и так эксплуатируют язык сотрудничества и здравого смысла, чем и вводят в заблуждение.

Конечно, уловке можно бросить открытый вызов, однако риск слишком высок. Во-первых, вы можете ошибиться. Кроме того, даже если вы правы и назовете оппонента лгуном или жуликом, он скорее всего обидится, а это испортит отношения.

Вместо того, чтобы отвергать уловку, можно подыграть ей. Отвечайте так, как *если бы* ваш оппонент вел переговоры вполне добросовестно, но действуйте немного медлительно, задавайте прощупывающие вопросы, как бы убеждаясь в его искренности. Иными словами, валяйте дурака. Если партнер искренен, вреда от этих вопросов не будет. Если же он пытается обмануть вас, то вы выведете его на чистую воду. Поскольку вы не бросили открытого вызова, он еще может сохранить лицо, выдав все это за ошибку или недоразумение. [62]

*Задавайте уточняющие вопросы.* Задавайте вопросы, чтобы уточнить и прояснить утверждения оппонента. Если вы приобретаете компанию и продавец включил в сальдовую стоимость счета, предъявленные им к оплате, скажите спокойным тоном: "Должно быть, у Вас есть веские основания полагать, что счета будут оплачены. Нельзя ли узнать, что это за основания?" Проверяйте его посылки, когда он опирается на "незыблемые" авторитеты и методики, такие, как компьютеры и электронные таблицы. Не бойтесь немного нажать. И чутко следите, не появится ли в его ответах двусмысленность или попросту уклончивость. Если заметили противоречие, не надо сразу же заострять его. Просто изобразите замешательство: "Простите, я, кажется, не понял. Не могли бы Вы пояснить связь с предыдущим?"

Можно проверить ваши подозрения, задав оппоненту вопрос, ответ на который вам известен. Вы многое узнаете, наблюдая, как он лавирует, видоизменяя свои ответы.

Распространенный трюк строится на внушении вам, что человек правомочен принимать решения, хотя на самом деле это не так. Вы истощаете все запасы гибкости, чуть ли не узлом завязываетесь, чтобы договориться с ним, а под конец узнаете, что он еще должен получить одобрение шефа или Совета директоров, которые, по всей вероятности, попросят о

дополнительных уступках. Чтобы предотвратить это, как можно раньше задайте вопросы на подтверждение полномочий оппонента: "Правильно ли я понял, что Вы уполномочены решить этот вопрос?" Ответ должен быть вполне конкретным. Если он не располагает необходимыми полномочиями, узнайте, чье согласование еще требуется и сколько на это уйдет времени.

Другая распространенная уловка заключается в требовании под занавес, *после* того, как соглашение уже достигнуто. Вместо того, чтобы спорить, спросите: "Вы предлагаете возобновить переговоры?" Если он ответит "нет", вы можете сказать: "Тогда, пожалуй, лучше придерживаться имеющегося соглашения". Однако если он скажет "да", вы можете ответить: "Хорошо. Пусть это будет совместный проект без каких-либо обязательств. Вы покажете его своему боссу, я — своему, а завтра встретимся и обсудим возможные изменения". Если он хочет получить что-то дополнительное, необходимо получить что-то взамен.

*Обращайтесь с разумными просьбами.* Сталкиваясь с хитрецом, в отличие от человека, откровенно не расположенного к сотрудничеству, вы получаете известное преимущество: ведь он пытается произвести впечатление разумного партнера. Поэтому ловите его на слове и подвергайте испытанию, ставьте перед выбором. Либо он выдержит [63] роль и поведет себя лояльно, либо вовсе откажется от своей игры. Проведите "испытание разумной просьбой".

Придумайте просьбу, на которую ваш оппонент не может не согласиться, если действительно настроен на сотрудничество. Так если вы подозреваете, что он скрывает счета, по которым трудно взыскать, скажите: "Я бы хотел, чтобы мой бухгалтер просмотрел ваши книги и проверил счета, выставленные к оплате, как это у них принято". Если продавец откажется допустить бухгалтера к документам, то поведет себя не слишком любезно; вы же поймете, что его слова нельзя брать на веру.

Когда оппонент ссылается не "жесткосердного" партнера, обосновывая свои дополнительные требования, вы можете высказать следующее пожелание: "Простите, Джерри. Я не уверен, что до конца понял. Может быть, мы допустили ошибку, не пригласив ваших банкиров к предыдущим обсуждениям? Сожалею, если я Вас подвел. Давайте, я сам встречу с ними и обсужу все по пунктам. Вы не могли бы устроить встречу?"

Джерри оказывается перед выбором. Он может позволить вам встретиться с банкирами — тогда вы уточните суть их возражений, а также удостоверитесь, что это не уловка. Или отказать вам — тогда следует быть начеку. Другая возможность для него — вовсе отказаться от избранной тактики и придерживаться соглашения. В любом случае вы можете выдвигать дальнейшие разумные просьбы и задавать уточняющие вопросы.

*Обращайте уловки в свою пользу.* Если вы разгадали трюк оппонента, то часто можете обратить его себе на пользу. Предположим, в бракоразводном процессе вы представляете интересы жены. Муж обещает платить алименты, но у вас есть основания полагать, что он обманет. Когда вы поднимаете этот вопрос, адвокат мужа протестует, утверждая, что его клиент непременно заплатит. "Вы уверены? — спрашиваете вы.

— Абсолютно. Мой клиент порядочный человек, — отвечает адвокат.

— В таком случае, он наверняка не станет возражать против включения дополнительного пункта, по которому в случае трехмесячной неуплаты алиментов его доля во владении домом переходит к моему клиенту в счет компенсации".

Чем энергичнее адвокат отстаивает надежность своего клиента, тем труднее ему будет возражать. [64]

## **Договаривайтесь о правилах игры.**

Если, несмотря на все ваши усилия, оппонент продолжает стоять, как каменная стена, прибегать к атакам и уловкам, следует перевести разговор в иную плоскость. Пусть это будут переговоры о *том*, как вести переговоры.

По сути одновременно идут два вида переговоров. Один касается *существа*: *порядка и условий, долларов и центов*. Другой — правил игры. Как следует вести переговоры? Если вы присмотритесь к объяснениям родителей и детей по разным житейским вопросам — скажем о времени отхода ко сну, — то заметите, что они постоянно передоговариваются относительно дозволенности таких приемов, как шумные капризы, угрозы и подкуп.

Переговоры второго типа обычно ведутся негласно. Но, если вам не удалось сменить игру, такие переговоры необходимо облечь в слова. Стоит прямо сказать о поведении оппонента. Впрочем, часто бывает достаточно просто затронуть этот вопрос.

## Поднимите вопрос.

Человек, использующий определенную тактику, обычно пытается выяснить как можно точнее, что может сойти ему с рук. Чтобы сбить его с игры, иногда необходимо *дать ему понять, что вы понимаете*, к чему он клонит. Заостряя внимание на его тактике, вы подаете ему сигнал: "Я не вчера родился. Я знаю твою игру. Эта тактика не пройдет". Если ваш оппонент стремится к соглашению, то бросит свои игры, поскольку они лишь затрудняют договоренность.

Проблема состоит в том, что внимание к его тактике может быть истолковано оппонентом как личный афронт. Секрет заключается в интерпретации его приема как интересного тактического хода, а не какой-то грязной уловки.

Рассмотрим такой пример. Лиз и Пэм — два молодых юриста, собравшихся приобрести библиотеку по трудовому праву у солидных адвокатов Боба и Чарли. В самом начале разговора Боб объявляет твердым тоном: "Минимальная цена, приемлемая для нас за книги, — 13 000 долларов. Не хотите, не берите". Чарли, однако, вступает в спор со своим партнером Бобом: "Да брось, они же только начинают. Надо сделать им скидку. Может, назначим 11 000 и на этом порешим?". Справедливая рыночная цена книг — 7 000, однако Боб и Чарли решили разыграть маленький спектакль, в котором Боб изображает плохого парня, выдвигающего крайние требования, а Чарли — хорошего, который по контрасту кажется вполне благоразумным. Во многих случаях цель крайнего требования состоит в том, чтобы [65] вынудить Лиз и Пэм принять предложение Чарли из боязни, что Боб может отговорить его.

Однако в этом случае Лиз ответила так: "Интересно..." Она сделала небольшую паузу и задумалась. Вдруг она рассмеялась и с восхищением заметила: «Ребята, это же потрясающе! *Лучшего* номера "хороший парень — плохой парень" я давно не видела. Вы репетировали или это само собой вышло? А теперь, если говорить серьезно, давайте попробуем определить *справедливую* цену за книги».

Боб и Чарли пребывают в замешательстве. Обижаться им вроде бы не на что, поскольку Лиз сделала им комплимент, причем неясно, шутит она или говорит всерьез. Так или иначе развивать тактический план бессмысленно. Прием работает лишь до тех пор, пока его не раскусили. Лиз и Пэм сумели нейтрализовать тактику, не восстановив против себя оппонентов; теперь можно вернуться к обсуждению сделки по существу.

Когда вы поднимаете вопрос о тактике, очень важно, чтобы это не было воспринято оппонентом как личный выпад. Если вы назовете его лгуном или жуликом, это вряд ли будет способствовать переговорам поиска решения. Восхищаясь мастерством Чарли и Боба, шутливо обыграв их тактику, Лиз помогла им сохранить лицо. Ведь ее интерес — не набрать очки, а приобрести юридическую библиотеку по справедливой цене, одновременно укрепив рабочие отношения с солидной адвокатской фирмой.

Надо облегчить партнеру отказ от его тактики. Если он, к примеру, ведет себя чересчур грубо, отметьте это, одновременно предложив благовидное объяснение или предлог: "У Вас, наверное, был тяжелый день". Если вам угрожают, ответьте, как это сделала одна деловая женщина. Вместо того, чтобы бросить оппоненту прямой вызов — "Не угрожайте мне", — она спокойно и немного удивленно спросила: "Вы ведь не собираетесь угрожать мне, не так ли?" Ее недоумение давало оппоненту элегантный выход. Он им воспользовался, ответил: "Кто, я? Как Вы могли подумать?". Если вы недопоняли поведение другой стороны, такой подход позволяет свести возможный урон до минимума.

Не обвиняйте оппонента. Просто фиксируйте его поступки. Если он постоянно прерывает вас, посмотрите ему в глаза, назовите по имени и скажите: "Майк, Вы меня перебили". Или спросите: "Я могу закончить фразу?" Говорите мирным, разговорным тоном. Если он сделает это еще раз, сдержанно напомните ему, возможно, с тенью раздражения: "Послушайте, Вы меня перебиваете". Представьте себя на месте его друга, делающего ему какое-то ценное замечание. Призовите его обратить внимание на свое поведение — но только мягко. [66]



## Ведите переговоры о переговорах.

Если просто поставить вопрос недостаточно, тогда, возможно, придется вести развернутые переговоры о правилах игры.

Отведите оппонента в сторону и скажите: "Мне думается, то, как мы ведем переговоры, не даст результата, нужного нам обоим. Давайте повременим с дискуссией по существу и договоримся о правилах игры". Или в менее официальном тоне: "Меня кое-что беспокоит, я хотел бы сказать об этом".

Ведите переговоры о процессе точно так же, как о существе дела. Определяйте *интересы*, вырабатывайте *варианты*, обсуждайте *стандарты* честного поведения. Если, например, оппонент отказывается говорить о чем-либо, кроме своей позиции, можно сказать: "Мой интерес заключается в том, чтобы эффективно и в дружеской атмосфере достичь взаимоприемлемого соглашения. Для этого, как мне кажется, необходима готовность слушать друг друга, говорить об интересах, вместе идти в мозговую атаку. Надо постараться увеличить пирог, а не просто поделить, что есть. Чем лучше я уясню Ваши интересы, тем лучше смогу помочь в их реализации; то же относится и к Вам. Так как, может, попробуем?"

Не подвергая сомнению честность оппонента, поставьте вопрос о допустимости тактического хода: "Что, если бы я попросил о дополнительных уступках *после* того, как соглашение достигнуто? Сочли бы Вы такую тактику допустимой?"

Конкретно сформулируйте просьбу о том, что бы вы хотели изменить в поведении оппонента. Если он продолжает нападать на вас, спокойно скажите: "Я буду готов обсудить это, как только Вы будете готовы прекратить личные нападки". Если вы исполнительный директор, которого допекает представитель фирмы-захватчика, желающий выведать информацию, можно сказать ему: "Послушайте, если Вы радуете, чтобы исключить возможность насильственного слияния наших фирм, я с удовольствием раскрою карты. В противном случае я должен исходить из того, что моя информация будет использована против меня".\*

Договорившись о правилах, вы можете вернуться к переговорам по существу уже в более конструктивном и плодотворном ключе.

## Поворотный пункт.

Если следовать методу прорыва, поворотный пункт наступает тогда, когда удастся сменить игру — с позиционного торга на конструктивные переговоры. Ключ к смене игры заключается в смене [67] рамки. Что бы ни сказал оппонент, все должно быть соответствующим образом "оформлено" и подчинено штурму общей проблемы. Запомните секрет Садахару О, великого японского бейсболиста, ставшего, подобно американцу Бейбу Руту, живой легендой "отбоя навывлет". О заметил, что смотрит на соперника-подающего, как на *партнера*, каждый бросок которого дает *возможность* выбить мяч за пределы поля. Так же и Вам стоит в оппоненте видеть партнера, любой позиционный или тактический ход которого дает возможность обсудить проблему.

Если вернуться к примеру из начала главы, нетрудно понять, как с помощью смены рамки шеф отдела маркетинга мог бы вовлечь своего финансового директора в совершенно новую игру:

ФИНАНСОВЫЙ ДИРЕКТОР (*окапываясь на своей позиции*): "Меньше, чем о десяти процентном сокращении вашего бюджета и говорить нечего. Поэтому, приступим к делу, согласны?"

ЗАВЕДУЮЩИЙ ОТДЕЛОМ МАРКЕТИНГА (*задавая проблемно ориентированный вопрос*): "Я сознаю необходимость сокращения бюджета компании, и мой отдел . готов внести свою лепту. Только помогите мне взять в толк, почему так много?"

ФИНАНСОВЫЙ ДИРЕКТОР (*создавая ситуацию fait accompli и прибегая к угрозе*): "Единственный способ добиться необходимой экономии — урезать бюджеты отделов на десять процентов. Я уже сообщил всем заведующим, что Вы согласны. Если будете возражать, порушите всю схему, и об этом будет доложено президенту".

---

\* Хороший анализ переговоров о слиянии и приобретении компаний содержится в кн.: James C. Fm'ind, "The Acquisition Mating Dance" (Clifton, New Jersey; Prentice-Hall, 1987).

ЗАВЕДУЮЩИЙ ОТДЕЛОМ МАРКЕТИНГА (*игнорируя угрозу, интерпретируя fait accompli как проблему, требующую решения*): "Я понимаю Вас. Если дать мне поблажку, это будет очень трудно объяснить другим заведующим, не так ли?"

ФИНАНСОВЫЙ ДИРЕКТОР (*с нажимом*): "Именно так. Поэтому, давайте запишем, что Вы согласны. По рукам?"

ЗАВЕДУЮЩИЙ ОТДЕЛОМ МАРКЕТИНГА (*игнорируя давление, перетолковывая проблему как обоюдную возможность*): "Знаете, есть реальный вариант сэкономить больше десяти процентов. Это действительно поможет компании и представит нас обоих в очень выгодном свете".

ФИНАНСОВЫЙ ДИРЕКТОР: "Что же это за вариант?"

ЗАВЕДУЮЩИЙ ОТДЕЛОМ МАРКЕТИНГА (*прося совета*): "Как Вы знаете, мы в отделе разработали план, который увеличит производительность и даст существенное сокращение затрат. Чтобы запустить его, как мы подсчитали, понадобится пять процентов бюджета. Вы — самый опытный специалист в этих вопросах. Посоветуйте, как найти средства для реализации плана, не ломая при этом общую схему сокращений?"

ФИНАНСОВЫЙ ДИРЕКТОР: "Я не знаю..."

ЗАВЕДУЮЩИЙ ОТДЕЛОМ МАРКЕТИНГА (*задавая проблемно ориентированный вопрос*): "А не удастся ли нам объяснить другим заведующим, что мой отдел [68] сокращается только на пять процентов в этом году, чтобы на будущий сэкономить куда больше?"

ФИНАНСОВЫЙ ДИРЕКТОР: "Наверяд ли".

ЗАВЕДУЮЩИЙ ОТДЕЛОМ МАРКЕТИНГА (*задавая вопрос "что, если"*): "А что, если бы я предоставил конкретные цифры ожидаемой экономии на будущий год?"

ФИНАНСОВЫЙ ДИРЕКТОР: "Это будет лучше. Но все равно проблема нынешнего года остается — на кого переложить недостающие проценты? Послушайте, я понимаю, к чему Вы клоните, но что я доложу президенту? Нет, это не пройдет."

ЗАВЕДУЮЩИЙ ОТДЕЛОМ МАРКЕТИНГА (*задавая еще один вопрос "что, если"*): "А что если мне самому поговорить с президентом и попытаться продать ему эту идею?"

ФИНАНСОВЫЙ ДИРЕКТОР: "Желаю удачи!"

ЗАВЕДУЮЩИЙ ОТДЕЛОМ МАРКЕТИНГА: "Я понимаю. Скорее всего, это будет непросто. Могу ли я полагаться на Вашу поддержку?"

ФИНАНСОВЫЙ ДИРЕКТОР: "Хочу еще раз взглянуть на Ваш план. Надо проверить, не с потолка ли взяты цифры".

ЗАВЕДУЮЩИЙ ОТДЕЛОМ МАРКЕТИНГА: "Он будет у Вас на столе через час."

Спасибо за предоставленную возможность".

Завотделом маркетинга еще не добился соглашения, к которому стремится, но уже победил в переговорах о правилах игры. С помощью смены рамки ему удалось превратить позиционную конфронтацию в переговоры поиска решения. Вместе с финансовым директором они ступили на путь к взаимоприемлемому соглашению. [69]

## **Шаг четвертый. Пусть с вами будет легко согласиться — постройте для них золотой мост.**

*"Построй своему противнику золотой мост для отступления".*

Сун Цзю

Даже когда вы разоружили своего оппонента и вовлекли его в переговоры поиска решения, необходимо подвести дело к конкретному соглашению. Все может пойти прахом, как это чаще всего и происходит.

Классический пример тому — неудачная попытка величайшего в мире слияния в области средств массовой информации. На каждое событие можно смотреть по-разному. Вот рассказ Эла

Нойхарта о том, как он, по его словам, "облажался по-крупному". В 1985 г. компания "Си Би Эс" гнулась под натиском телевизионного магната Теда Тернера, вознамерившегося присоединить ее к своей империи. Нойхарт, президент компании "Ганнет", давно уже присматривался к "Си Би Эс" и был в прекрасных отношениях с ее президентом Томом Уайменом. Он организовал встречу с Уайменом, чтобы обсудить возможность слияния их компаний — это позволило бы "Си Би Эс" устоять перед Тернером.

Они провели несколько встреч и достигли согласия по большинству основных позиций. Было решено, что Нойхарт, как старший и более опытный, станет председателем и исполнительным директором, а Уаймену достанется пост президента и руководителя производства. В предварительном пресс-релизе, который Нойхарт показал Уаймену, новую компанию предлагалось назвать "Юниверсал Медиа".

Затем руководители компаний принялись за уточнение деталей. Далее в своих мемуарах Нойхарт описывает провал переговоров:

"С дюжину банкиров, юристов и администраторов восседало за длинным прямоугольным столом. Мы с Томом сидели рядом. Меня просто распирало [70] от ярости из-за того, что вот уже почти три дня эти люди не могут или не хотят сделать то, о чем мы с Уайменом предварительно договорились... Я не стал тратить время на светские любезности:

"Мы с Томом подумали и решили, что будет неплохо, если руководители возьмут инициативу в свои руки и объяснят Вам, как завершить это дело. Все просто, как мычание... Мы с Томом согласовали структуру руководства компании. Директоров будет семеро от "Си Би Эс", семеро от "Ганнета", плюс один, назначаемый по общему выбору. Я буду председателем и исполнительным директором. Том станет президентом и начальником производства".

Парни из "Си Би Эс" от удивления пооткрывали рты. Наши ребята кивали и улыбались. "Вам тут не о чем спорить, разговаривать и даже думать. Все решено".

Уаймен, судя по всему, испытывал неловкость. Несколько неуверенно он произнес: "Да, мы так решили..." Я мгновенно почувствовал, что дал маху. Слишком резко хватил. Люди Уаймена узнали эту новость от меня, а не от него... Надо было дать Уаймену самому растолковать условия. Возможно, у него бы это вышло более тактично. А так вышло, что я удовлетворил свои амбиции, сокрушив его "я".

Два дня спустя Уаймен позвонил и отказался от сделки. Он возражал против изменения названия "Си Би Эс", кроме того, был рассержен, поскольку узнал, что Нойхарт обсуждал возможность слияния еще и с "Тайме Инкорпорейтед".

Повесив трубку, Нойхарт повернулся к своим сотрудникам: "Игра окончена, — сказал он. — Мы проиграли. И он тоже".

## **Препятствия на пути к соглашению.**

Изучив интересы сторон и возможные варианты соглашения, вы готовы приступить к выработке решения. Однако, выслушав ваше предложение, оппонент неожиданно начинает упрямиться. Его сопротивление может проявиться в разных формах: отсутствие интереса к тому, что вы предлагаете, туманные формулировки, затяжка времени, отказ от прежних договоренностей, или просто категорическое "нет". В случае слияния телекомпаний сопротивление "Си Би Эс" проявилось в намеренном затягивании переговоров.

Сопротивление оппонента часто списывается на какие-то особенности его характера, хотя обычно затор в переговорах возникает по вполне определенным, причем существенным причинам. Вот четыре наиболее распространенных: [71]

*Не его идея.* Оппонент может отвергнуть ваше предложение лишь потому, что "это не здесь придумано". Нойхарт не привлек Уаймеиз к поиску нового названия компании, а также к представлению условий слияния ответственным сотрудникам администрации.

*Неучтенные интересы.* Возможно, вы упустили из виду какой-то существенный интерес другой стороны. Идея смены вывески вовсе не улыбалась "Си Би Эс".

---

\* Al Neuharth, "Confessions of an S.O.B." (New York: Doubleday, 1989).

*Боязнь потерять лицо.* Никто не хочет опростоволоситься перед теми, кого он представляет. Нойхарт объяснял неудачную попытку слияния "Си Би Эс"-Ганнет" во многом тем, что поставил Уаймена в неловкое положение перед его сотрудниками.

*Слишком много и слишком быстро.* Ваш оппонент может упрямыться потому, что сама перспектива соглашения его ошарашивает. Решить надо слишком многое, а времени, как ему кажется, слишком мало. Куда легче просто сказать "нет".

Между предлагаемым соглашением и позицией оппонента может пролегать пропасть недовольства, неопределенности, всевозможных кошмарных видений. Как убедить его преодолеть эту пропасть?

## **Постройте золотой мост.**

Когда вы досаждаете на сопротивление оппонента, вас одолевает соблазн подтолкнуть его — задобрить, настоять на своем, нажать. Когда переговоры застопорились, Нойхарт взял и надавил, что было мочи. Однако вполне вероятно, что под давлением оппоненту будет еще труднее согласиться с вами. Ведь это лишний раз подтвердит, что идея принадлежит вам, а не ему. Его неучтенные интересы так и не будут признаны. Ему станет еще труднее согласиться с вами, это уже явно смахивает на уступку грубому нажиму. Что касается перспективы договоренности, то она покажется ему еще более невообразимой.

Поэтому, скорее всего, оппонент лишь усилит сопротивление. Ваш нажим может даже сыграть ему на руку, избавляя от необходимости трудного решения. Прибегнув к давлению, Нойхарт лишь расширил пропасть, которую предстояло пересечь Уаймену на пути к соглашению.

Вместо того, чтобы толкать оппонента к соглашению, следует делать совершенно обратное. Необходимо *тянуть* его в нужном направлении. Ваша задача — *перекинуть золотой мост* через пропасть. [72] Отход оппонента со своих позиций следует представить как движение вперед к лучшему решению.

Вот простой пример: известный кинорежиссер Стивен Спилберг вспоминает, как будучи мальчишкой выстроил золотой мост для донимавшего его задиры:

"Когда мне было лет тринадцать, один местный хулиган целый год надо мной измывался. Ставил подножки, бросал на траву, не давал поднять голову от питьевого фонтанчика или тыкал лицом в грязь и разбивал нос в кровь, когда мы играли в футбол на физ-ре... Я боялся этого человека. Он был моим роком... Потом я прикинул: раз уж нельзя его отдубасить, можно попробовать перетянуть на свою сторону. Ну, я ему и сказал: "Я собираюсь снимать фильм о войне с нацистами и хочу, чтобы ты сыграл военного героя". Сначала он рассмеялся мне в лицо, а потом согласился. Он был таким четырнадцатилетним битогом, похожим на Джона Уэйна. Я сделал его в фильме командиром взвода, в каске, в форме и с вещмешком. После этого он стал моим лучшим другом".\*

Юный Спилберг открыл для себя секрет золотого моста. Он понял, что задира необходимо было почувствовать свою значительность. Предложив ему альтернативный путь к признанию, Спилберг сумел договориться о прекращении огня и превратить врага в друга.

Строить золотой мост непросто. Когда переговоры идут тяжело, в идеале вам удастся пригласить посредника для разрешения возникших разногласий. Однако это может быть либо неуместным, либо просто неосуществимым. Поэтому, в отсутствие третьей стороны следует взять на себя роль *посредника в заключении собственной сделки*.

Вместо того, чтобы стартовать со своей позиции, что естественно для каждого, вы должны *встать на позицию оппонента*, и оттуда вести его к конечному соглашению. Одно из лучших описаний этого процесса приведено во французском романе. Маститый дипломат поучает: "Я поворачиваюсь лицом к этому человеку, вникаю в его ситуацию. Примерив к себе его судьбу и мысленно встав на его место, я начинаю жить его радостями и печалью. С этого момента я озабочен уже не тем, как навязать ему свой взгляд, а как убедить его принять точку зрения,

---

\* Цит. по: "Time", July 15, 1985. Я благодарен Артуру Канегису, привлечшему мое внимание к этому примеру.

которая, по моему мнению, лучше всего отвечает его интересам — впрочем, всегда совпадающим с теми, что и я преследую в этом деле".\*

Построить золотой мост означает помочь вашему оппоненту преодолеть четыре главных препятствия на пути к соглашению: активно [73] вовлечь его в процесс выработки решения, чтобы оно стало и его детищем, а не только вашим; удовлетворить его неучтенные интересы; помочь ему сохранить лицо; и, наконец, облегчить для него процесс переговоров насколько это возможно.

## **Вовлекайте своего оппонента.**

Одна из самых распространенных ошибок во время переговоров — заявить, что *вы* нашли решение проблемы. Городские власти объявляют о плане строительства комплекса по переработке вторсырья, не посоветовавшись с жителями окрестных районов. В ответ мгновенно создается инициативная группа граждан, чтобы противодействовать проекту. Администрация выступает с планом повышения эффективности труда, не обсудив его предварительно с сотрудниками; рабочие начинают тайно саботировать этот план. Ответственный за национальный бюджет и глава канцелярии президента уединяются вместе с шестью ведущими конгрессменами, после чего представляют согласованный список бюджетных сокращений. Члены конгресса, не принимавшие участия в обсуждении, ополчаются на соглашение и отклоняют его в процессе голосования. Точно так же и ваш оппонент, скорее всего, отвергнет предложение, если сам не участвовал в его разработке.

Переговоры — это не просто техническое упражнение на поиск решения, но политический процесс, участвуя в котором стороны должны *совместно* вырабатывать решение. Процесс не менее важен, чем конечный продукт. Вас может раздражать, что переговоры затянулись, но не забывайте, что переговоры это ритуал — ритуал участия. Втягиваясь в процесс, люди по-иному начинают смотреть на вещи: Ваш оппонент может проявить гибкость, о которой в ином случае не могло бы быть и речи. Глядишь, он примет мысль, которую еще недавно отвергал. Как только он внедрит в предложение *свои* идеи, оно станет для него родным.

## **Требуйте от оппонента идей и берите их за основу.**

Величайшее искушение переговоров — *объяснять*. Объяснять оппоненту, как решать проблему. Объяснять, почему ваш вариант ему выгоден. Нойхарт расправился с щекотливым вопросом смены вывески компании, предъявив Уаймену название "Юниверсал Мидиа". Не удивительно, что идея повисла в воздухе. [74]

Переговоры — это в основном вопросы, а не объяснения. Самый простой способ вовлечь вашего оппонента в работу — попросить его поделиться своими соображениями. Как бы он решил проблему удовлетворения интересов обеих сторон? Нойхарт позднее признался, что следовало спросить у Уаймена, прежде чем предлагать вариант нового названия компании. Тогда он не только вовлек бы его в решение проблемы, но и выяснил, насколько серьезен для "Си Би Эс" вопрос о сохранении прежнего имени.

Раз уж вы заставили оппонента поделиться своими идеями, надо принять их за основу. Это вовсе не значит брать их в том виде, как они сформулированы. Следует отобрать лишь те идеи, которые кажутся наиболее конструктивными и, опираясь на них, двигаться в нужном направлении. Куда проще заставить своего босса изменить точку зрения, если вы скажете: "Развивая Вашу идею, не попробовать ли нам...?" Или: "У меня эта идея возникла после одного из Ваших недавних замечаний..." Или: "В продолжение нашего утреннего обсуждения мне подумалось, что..." Покажите собеседнику, что ваше предложение вытекает или опирается на одну из *его* идей.

Брать за основу его идеи вовсе не значит изменять своим. Это значит перекинуть мост от его взгляда на вещи к вашему. Вспоминайте об аббате, жившем в семнадцатом веке, про которого Папа Римский говорил: "В начале беседы он всегда со мной соглашался, а в конце я неизменно соглашался с ним".†

---

\* Francois Walder, "The Negotiators" (New York: McDowell, Obolensky, 1959). P. 12.

† Fortune de Felice, op. cit. P. 57.

## **Требуйте конструктивной критики.**

Когда вы развиваете собственные идеи, вовлекайте оппонента в процесс, прося его высказать критические замечания. Подчеркните, что вы не требуете окончательного "да или нет", но лишь обычной реакции слушателя. Поощряйте конструктивные замечания, задавая поисковые вопросы типа: "Какие из Ваших интересов не учитываются при таком подходе?" "В каком смысле это несправедливо?" "Как бы Вы это исправили?" и "Видите ли Вы способ улучшения условий для себя без ухудшения их для меня?"

Как только вам удалось получить его предложения, подумайте, не создать ли совместный проект, учитывающий соображения обеих сторон. Потом покажите ему проект для дальнейших замечаний. При многосторонних переговорах раздайте проект всем основным участникам и предложите высказать соображения. Затем отредактируйте текст и, если необходимо, снова представьте на обсуждение. Так постепенно вы добьетесь консенсуса. Процесс похож на коллективное [75] написание фрески — несколько мазков делает ваш оппонент, потом вы, потом его босс, затем ваш начальник. В результате для каждого из участников проект становится своим.

## **Предложите оппоненту выбор.**

Если ваш оппонент не желает делиться своими идеями или комментировать ваши, попытайтесь вовлечь его, предложив ему выбор. Например, если он откладывает разговор с вами, просите его принять решение по незначительным вопросам: "В десять часов во вторник Вам будет удобнее, чем в три часа в среду?" или: "Где бы Вы хотели встретиться, в своей конторе или у меня?"

Если он отказывается совместно искать выход из тупиковой ситуации, предложите ему список альтернатив на выбор. Если, к примеру, вы забуксовали на цене, скажите ему: "Можно договориться о разнице между Вашей ценой и тем, что я предлагаю с помощью оценщика, *или* я могу возместить разницу, но не наличными, а другими платежными средствами, или же я могу уплатить в рассрочку. Что Вам больше подходит?" Возможно, ему будет проще выбрать между "А", "Б" и "В", чем изобретать "Г".

Как только он выберет вариант, это становится его идеей. Рассмотрим пример, когда домовладелец вел переговоры с генеральным подрядчиком. Опасаясь, что ремонт может сильно затянуться, домовладелец предложил установить двадцатипроцентный штраф за невыполнение работы в срок. Однако подрядчик отказался. Тогда хозяин пошел на провокацию: "Хорошо, сами назовите дату, к которой работы точно будут завершены". Деваться ему было некуда, и подрядчик назвал число — на три месяца позднее первоначального срока. Домовладелец тут же спросил: "Прекрасно, теперь вы согласны принять мой пункт?" Поскольку домовладелец просил подрядчика всего лишь подтвердить собственное льготное обязательство, тот согласился.

Процесс совместной работы с оппонентом может быть долгим и трудным, но и награда за это велика. Помните китайскую пословицу: "Говори, может, послушаю. Объясни, может, запомню. Вовлеку — сделаю".

## **Удовлетворяйте неучтенные интересы.**

Даже если ваш оппонент полностью вовлечен в процесс выработки соглашения, не исключена заминка при переходе к формулировке [76] конкретных условий. Часто это происходит из-за того, что вы просмотрели какие-то из его интересов.

Возьмем случай с представителем компании "Кемпбелл Супе", который вел переговоры с владельцем-управляющим о приобретении его весьма прибыльного ресторана. Кемпбелл намеревался создать сеть подобных ресторанов. Его представитель начал переговоры с достаточно справедливого, как ему казалось, предложения, но владелец отказался. На протяжении последующих шести недель представитель фирмы несколько раз повышал цену, но безрезультатно. Владелец даже не делал контрпредложения. Переговоры зашли в тупик, и

---

\* Эту историю рассказал мне Эдвард Ластиг.

представитель компании готов был отказаться от дальнейших попыток. Он считал, что всему виной тяжелый характер владельца.

Однако потом он передумал и решил копнуть глубже. При следующей встрече он отказался от прямого разговора о сделке, всячески поощряя владельца к обсуждению истинных причин его сомнений и опасений. Тот сказал: "Этот ресторан — мое детище. Он прославил меня. И я не убежден, что хочу продать его, превратиться в придаток вашей компании. Терпеть не могу, когда мне указывают что делать. В общем, вам придется очень дорого заплатить, чтобы я отказался от всего этого". Представитель понял, насколько важны для владельца самостоятельность и признание — интересы, явно не учтенные в условиях сделки — хозяин должен был превратиться в обычного служащего компании.

Тогда он спросил владельца: "А что если Вы не пойдете к нам на работу? Это будет несколько необычно, но почему бы нам не создать совместное предприятие для владения и управления рестораном? Кемпбелл мог бы выкупить, скажем, восемьдесят процентов акций, а двадцать останется за Вами. Вы станете президентом совместной фирмы; будете всем управлять. Кроме того, в будущем мы будем готовы выкупить и эти двадцать процентов. Но чем дольше Вы останетесь на своем месте, тем дороже мы заплатим за Ваши акции. Нечто подобное могло бы вас устроить?"

Владелец отреагировал положительно, и вскоре сделка была заключена. Стремление хозяина к самостоятельности и признанию было удовлетворено, как, впрочем, и его желание взять хорошие деньги. Кемпбелл смог приобрести ресторан за разумную цену и удержать владельца на месте достаточно долго, чтобы воспользоваться его формулой успеха.

Эта история является иллюстрацией того, сколь полезно обратиться к поискам творческого решения. Еще более важный вывод — как легко упустить такое решение, если упустить из виду какие-то [77] интересы оппонента. Чтобы обратиться к этим интересам, как это сделал представитель Кемпбелла, следует отбросить три стандартные посылки: что оппонент чужд здравому смыслу и его ничем не удовлетворишь; что деньги это единственное, чего он хочет; и что без ущерба для себя нельзя пойти ему навстречу.

## **Не отказывайте оппоненту в разумности.**

Когда несгибаемый оппонент окончательно выведет вас из себя, проще всего объяснить неудачу его неразумностью: "Мой хозяин — псих. С ним никто не договорится", или "Подростки дело безнадежное. Их ни в чем не убедишь". Если вы решите, что с оппонентом бесполезно разговаривать, вам и в голову не придет докапываться до его неучтенных интересов.

Проще всего прийти к такому заключению в случае похитителей заложников: "О чем можно говорить с террористами — они сумасшедшие". Разумеется, с нашей точки зрения их поведение кажется иррациональным, но для них оно совершенно разумно. Пока для них сохраняется логическая связь между их интересами и действиями, мы способны оказать влияние. Один из опытейших посредников в переговорах о судьбе заложников, который, по всему миру представляет корпорации, чьи сотрудники попали в заложники, говорит: "Все они разумны. Любой готов вступить в переговоры. Даже самые "отпетые" знают цену деньгам". Если уж и террористов можно уговорить, вашего шефа или сына-подростка подавно.<sup>†</sup>

Поэтому не отступайтесь. Поставьте себя на место оппонента и честно спросите себя: "Я бы на его месте согласился на это? Почему нет?" Но не забывайте: его система ценностей может отличаться от вашей, и это подталкивает его к отрицанию того, что кажется вполне приемлемым. Если приглядеться внимательнее, подобно представителю Кемпбелла, можно выявить скрытые интересы, объясняющие и оправдывающие "нет" оппонента.

Попытайтесь учесть возражения оппонента и удовлетворить его интересы, не забывая при этом о своих. Террористами, например, обычно движет страстное желание добиться общественного признания того дела, которому они служат. Часто секрет успеха переговоров с террористами заключается в том, чтобы дать им понять, что призыв их услышан, но что, убив заложников, они

---

\* Описание взято из личной беседы с ответственным сотрудником компании (осень 1983 г.).

† Ackerman, op. cit.

лишь дискредитируют себя в глазах общественности.\* Множество, казалось бы, совершенно безнадежных инцидентов с заложниками, пришли к [78] благополучному завершению после того, как террористам было предоставлено эфирное время на телевидении или радио.

## **Не забывайте об основных человеческих потребностях.**

Мы часто полагаем, подобно представителю Кемпбелла в начале переговоров, что оппонента интересуют только деньги или что-то столь же *материальное*. Но при этом мы упускаем из виду нематериальные мотивы его поведения — его общечеловеческие потребности. Каждый человек стремится к безопасности, вынашивает глубинную мечту о признании. Каждому хочется ощущать себя частью какой-то группы и в то же время самому быть хозяином своей судьбы. Есть также специфически национальные и этнические потребности. Если этого не учитывать, соглашение может быть заблокировано.

Удовлетворив общечеловеческие потребности оппонента, вы часто можете развернуть его на 180 градусов. Представителю Кемпбелла удалось потрафить стремлению владельца ресторана к признанию и самостоятельности. Юный Стивен Спилберг нашел способ удовлетворить тягу хулигана к самоутверждению. Захват заложников в Бостоне благополучно разрешился после того, как власти гарантировали террористу физическую безопасность. Переговоры о приобретении банка в Висконсине вышли из тупика, когда покупатель согласился оставить в названии банка имя продавца. Этнический конфликт в Италии, в районе Трентино-Альто Адидже, был разрешен, когда немецкоговорящему меньшинству была предоставлена культурная и административная автономия.

## **Не считайте, что "пирог не резиновый".**

Даже после того, как вы выяснили неучтенные интересы вашего оппонента, вам может показаться, что удовлетворить их без ущерба для себя будет невозможно. У вас возникает ложное ощущение, что "пирог не резиновый" — то есть, чем больше достанется оппоненту, тем меньше останется вам. Однако часто удается "растянуть" кусок пирога так, что можно не только безболезненно удовлетворить дополнительные интересы оппонента, но и извлечь выгоду для себя.

*Ищите варианты "низкая себестоимость — высокая прибыль".* Наиболее простой способ "растянуть" пирог — это заключить сделку по такому принципу. Отметьте все, что может быть весьма выгодным для вашего оппонента, но вам обойдется недорого. И наоборот, [79] выясните, что ценного может без особых затрат сделать для вас оппонент.

Возьмем, к примеру, переговоры американского бизнесмена с московским таксистом. На ломаном русском языке бизнесмен спросил, сколько будет стоить проезд от аэропорта до гостиницы "Россия". "Сорок рублей", — ответил таксист. Цена, эквивалентная по тем временам шестидесяти долларам, показалась бизнесмену слишком высокой, но когда он обратился к другому таксисту, то услышал ту же цифру. Тогда он вернулся в здание аэропорта и купил в валютном магазине бутылку водки за двадцать долларов. Он предложил ее вместо денег первому таксисту, и тот с радостью согласился. Почему? Потому что за такой же бутылкой русскому пришлось бы отстоять четыре часа в очереди. Водка дешево обошлась американцу и была выгодным приобретением для русского. Поездка на такси дешево обошлась русскому и была выгодна американцу.

*Пользуйтесь формулой "если — то".* Это еще один способ "растянуть" пирог. Представьте, что вы консультант по маркетингу, договаривающийся с клиентом об оплате своих услуг. Обычно вы берете пятнадцать тысяч долларов, но клиент не хочет раскошелиться больше чем на десять. Сопrotивляется он в основном потому, что не уверен, сможете ли вы действительно помочь ему. Вместо того, чтобы убеждать его в том, что он не прав, попробуйте растопить его скепсис по формуле "если — то": "Допустим мы остановимся на десяти тысячах как на основе, но, *если* объем Вашей торговли возрастет на двадцать процентов в ближайшие полгода, то Вы выплатите мне

---

\* Хорошее описание техники переговоров о заложниках содержится в статье: G. Dwayne Fuselier, "A practical overview of hostage negotiation," "FBI Law Enforcement Bulletin", vol. 50, July 1981.



десять тысяч премиальных — подходит?" Клиент с готовностью соглашается, так как рост объема продаж с лихвой окупит премиальные. Вы рискуете, но в случае удачи заработаете даже больше того, что просили вначале. Вывод: не пытайтесь перебороть скепсис вашего оппонента; придумайте, как "растянуть пирог".

## **Помогите оппоненту сохранить лицо.**

Даже если вы готовы удовлетворить существенные интересы оппонента, он все равно может упрямыться. В конце концов, переговоры не ведутся в социальном вакууме. Всегда есть люди, аудитория, чье мнение небезразлично вашему оппоненту: его босс, организация, коллеги, семья и друзья, наконец, его собственный внутренний критический голос. Естественно, он не хочет, чтобы они решили, [80] будто он пошел у кого-то на поводу. Если он публично заявил о своей позиции, а потом сменил курс, избиратели или коллеги могут сказать: "Ты продался!" "Какой из тебя представитель?" или "Ты дал ему обобрать нас до нитки!" Причина неуступчивости вашего оппонента может крыться не столько в его личных соображениях, сколько в полученных им инструкциях.

Вы можете решить: "Пусть сам беспокоится о своих критиках; мне и своих хватает". Но поскольку стоящие за ним люди могут препятствовать соглашению, которое нужно и вам, улаживание отношений с ними становится и вашей задачей. Их критика сводится, как правило, к двум аргументам: что он отошел от своей прежней позиции и что новое предложение неудовлетворительно. Вы должны помочь ему отвести оба аргумента.

## **Помогите ему отступить с гордо поднятой головой.**

Стремление сохранить лицо лежит в основе переговорного процесса. Бытует популярное заблуждение, что речь в данном случае может идти лишь о жесте вежливости под занавес переговоров, чтобы польстить самолюбию оппонента. Однако "лицо" куда больше, чем просто самолюбие. Лицо — это концентрированная человеческая самооценка, его достоинство, честь, желание поступать согласно своим принципам и прежним заявлениям и, конечно же, стремление прилично выглядеть в глазах окружающих. И все это может быть поставлено под удар, если оппоненту приходится менять позицию. Хотите убедить его в необходимости это сделать — помогите ему сохранить лицо.

Посмотрите, как искусно справился с этой задачей французский государственный деятель Жорж Клемансо, выторговывая статуэтку на восточном базаре. Торговец предложил ее Клемансо "всего" за семьдесят пять рупий только потому, что "он это он". Француз сказал, что готов заплатить сорок пять. Торг продолжался, но Клемансо твердо стоял на первоначальной цене. В конце концов торговец вскинул руки и воскликнул: "Невозможно! Уж лучше я Вам ее просто подарю!" "По рукам!" — тут же ответил Клемансо, кладя статуэтку в карман. "Вы необычайно добры, и я Вам благодарен, — сказал он, — но подобный подарок можно принять только от друга. Надеюсь, Вы не обидитесь, если я предложу Вам ответный подарок". Изумленный торговец сказал, что не обидится. "Вот, — сказал Клемансо, пытаясь помочь ему сохранить лицо, — здесь сорок пять [81] рупий, которые Вы можете отдать на благотворительность". Торговец принял деньги, и они расстались в прекрасных отношениях.

*Покажите, как изменились обстоятельства.* Один из способов помочь человеку — сохранить лицо это объяснить ему, что изначально он был прав, однако обстоятельства изменились. Предположим, основной клиент настаивает на пересмотре условий стандартного торгового контракта, но юрист из головной конторы вашей фирмы говорит, что изменений не будет. Вместо того, чтобы прямо оспаривать решение юриста, скажите о новых обстоятельствах, которые помогут ему впоследствии объяснить, почему он изменил решение: "Ваша жесткая политика в отношении пересмотра условий контракта была вполне оправдана при регулируемом рынке. Теперь, когда правительство отменило контроль над ценами, мы столкнулись с куда более острой конкуренцией. Неужели мы и вправду хотим рисковать потерей одного из самых солидных клиентов?"

---

\* "The Little, Brown Book of Anecdotes", op. cit. P. 129.

*Просите рекомендаций у третьей стороны.* Один из самых проверенных способов сохранить лицо — обращение к третьей стороне — посреднику, независимому эксперту, общему начальнику или другу. Предложение, кажущееся неприемлемым, когда оно исходит от вас, может оказаться вполне приемлемым, если его выскажет третье лицо.

Вот история страстного рыболова, который задумал купить себе домик в Норт Вудс. Владелец настаивал на непомерно высокой цене — 45 000 долларов — и заявил, что торговаться не намерен. Рыболов изо всех сил пытался сдвинуть владельца с мертвой точки, но безуспешно. Тогда рыболов сказал: "О'кей, я заплачу любую цену, которую оценщик сочтет справедливой". Владелец ответил: "Хорошо, только оценщика выбираю я". Рыболов парировал: "Пусть так — Вы выбираете своего оценщика, я своего, а они уже выберут третьего". Владелец согласился. Каждый выбрал оценщика, а те, в свою очередь, выбрали президента местного общества оценщиков. Под строгим присмотром своих коллег, он остановился на цифре 38 000 долларов. Бурча, что оценщик не ведает, что творит, упрямый владелец тем не менее согласился продать домик за эту цену. Он сдержал свой зарок — не торговаться — и таким образом сохранил лицо.

*Сошлитесь на известный стандарт справедливости.* В отсутствие третьего лица вы можете воспользоваться не менее полезным аргументом: критерием справедливости. Допустим, вы пререкаетесь с агентом страховой компании по поводу компенсации за вашу угнанную машину. Он отказывается платить больше пяти тысяч долларов, [82] а вы претендуете на семь. Тогда вы говорите: "А, может, нас рассудит рынок? Просмотрите объявления в газетах — по какой цене идут сейчас аналогичные машины — и я сделаю то же самое. Завтра продолжим разговор". Получив новую информацию, вы сходитесь на 6500 долларах. У него не создается впечатления, что он пошел на уступки, он просто сориентировался на рыночную цену. Кроме того, он располагает законным оправданием, если начальство спросит с него за дополнительные полторы тысячи.

## **Помогите оппоненту составить текст победной речи.**

Те, кого представляет ваш оппонент, могут обрушиться на предлагаемое соглашение, сочтя его неудовлетворительным. Подумайте, как ему представить соглашение в наиболее выгодном свете, если возможно — как победу. Как в этом помочь оппоненту?

Президент Джон Ф. Кеннеди и его советники бились над этой проблемой в октябре 1962 г., пытаясь облегчить советскому премьеру Никите Хрущеву вывод ракет с Кубы. Кеннеди решил лично заверить Хрущева в том, что Соединенные Штаты не высадутся на Кубе. Поскольку Кеннеди действительно не планировал вторжения, дать обещание ему ничего не стоило. Зато Хрущев мог теперь объявить союзникам по коммунистическому лагерю, что ему удалось оградить кубинскую революцию от американской агрессии. То есть, решение о выводе ракет оправдывалось тем, что они выполнили свою задачу.

Прикиньте, что скажут критики вашего оппонента, и вооружите его убедительными контраргументами. Предположим, вы работаете в инвестиционном банке и ведете переговоры со своим начальником о прибавке к зарплате и о премиальных. Подумайте, что скажут его партнеры, если он примет ваше предложение: "Ты слишком разбрасываешься деньгами фирмы". "Мы окажемся в неловком положении, когда наши сотрудники узнают, как сладко живетесь твоим". Теперь подумайте, что мог бы ответить ваш босс: "Он заслужил прибавку. Благодаря ему мы в прошлом году получили заказов на пять миллионов". "Если не вознаградить его за усердный труд, он может перебраться к конкурентам". Когда вы просите прибавку к жалованью, подготовьте начальника, упомянув о возможных напаках и вооружив его контраргументами.

Малой кровью, а то и вообще даром вы можете помочь своему оппоненту представить отступление как движение вперед. Предположим, вы ведете переговоры с профсоюзным лидером, который [83] поклялся добиться десятипроцентного увеличения зарплаты. Вы готовы согласиться на четырехпроцентную прибавку в этом году и на три процента ежегодно в течение двух последующих лет. Он отчитается перед членами профсоюза, что ему удалось выбить десятипроцентную прибавку — с рассрочкой на три года. Или другой пример: вы покупаете дом у человека, который намерен взять за него 200 000 долларов, ровно столько, сколько заплатил за него сам, хотя теперь дом стоит не более 180 000 долларов. Вы можете согласиться на 200 000 долларов, но растянуть платеж так, что это будет эквивалентно единовременной выплате ста восьмидесяти тысяч.

---

\* За этот рассказ я благодарен Джозефу Хаубенхоферу.

Не забывайте об авторском честолюбии. Даже если решение проблемы нашли именно вы, подумайте, не стоит ли поделиться этой честью с оппонентом — а то и вовсе уступить ее. В Вашингтоне, городе, переполненном политиками, стремящимися присвоить все хорошие идеи, в ходу поговорка: "Здесь можно достичь невозможного, если позволить кому-то другому записать это на свой счет". То же относится и к переговорам. Вот, скажем, невеста, которая возжелала купить фарфоровый сервиз, хотя жених этого не хочет: "Не нужны нам эти черепки", — говорит он. Сервиз становится больной темой. В качестве жеста доброй воли он, правда, согласился пойти с ней в магазин, где ему самому приглянулся один набор. Невеста с радостью приняла его выбор, уступив ему честь находки. Он же с гордостью объявил домашним и друзьям, что сервиз приметил именно он.

Даже если вам нечего предложить оппоненту, вы часто можете изобразить дело так, что он вроде бы не остался в накладе. Когда британского премьер-министра Бенджамина Дизраэли стал донимать один из его сторонников, мечтавший о дворянском титуле, Дизраэли сказал ему: "Видите ли, я не могу посвятить Вас в рыцари, впрочем, Вы можете сказать знакомым, что я предложил, а Вы отказались. Это намного лучше".\*

### **Поспешайте медленно<sup>†</sup>.**

Даже когда вы учли интересы оппонента и позаботились о том, как ему сохранить лицо, он может упорствовать потому, что процесс достижения соглашения представляется ему чересчур сложным. Решить надо слишком многое, а времени слишком мало.

Ваша задача — облегчить этот процесс. Поспешайте не торопясь. Представьте себя проводником, который помогает боязливому [85] путешественнику взобраться на крутую гору. Разбейте путь на короткие отрезки, ведите клиента, делая привалы по мере необходимости, периодически оглядываясь назад, чтобы увидеть, как далеко вы сумели продвинуться.

### **Ведите оппонента шаг за шагом.**

Если достижение соглашения по всем пунктам представляется поначалу нереальным, попробуйте раздробить его. Продвижение мелкими шажками имеет то преимущество, что постепенно делает невозможное возможным. Каждое частичное соглашение может открыть перед вами возможности, которые поначалу не были очевидны.

Посмотрите, как далеко с помощью этой тактики удалось продвинуться американскому дипломату Чарльзу Тайеру в переговорах с начальником немецкой тюрьмы в самом начале второй мировой войны. Тайер, задача которого состояла в том, чтобы передать кое-какие личные вещи и продукты британскому вице-консулу, вспоминает:

Он [начальник тюрьмы] приказал привести из камеры британского вице-консула, и я начал передавать ему вещи: пижаму, рубашки, носки, несессер... Затем я извлек бутылку шерри, объяснив, что вице-консулу следует подать это перед ланчем. Начальник не произнес ни слова, покорно приняв бутылку. Затем я достал бутылку шампанского, которое, как я сказал, надо хорошенько охладить к ужину вице-консула. Начальник неловко заерзал, но ничего не сказал. Далее появилась бутылка джина, за ней — вермута и шейкер для коктейлей. Это, пояснил я, для вечернего мартини вице-консула. "Смешайте одну часть вермута, — начал я, обращаясь к начальнику, — и четыре части джина, положите побольше льда..." Но это был последний шагок.<sup>‡</sup>

"Verdammt!" — взорвался тюремщик. "Я готов подавать этому заключенному шерри и шампанское, даже джин, но уж мартини пусть готовит себе сам, черт возьми!"

Если бы Тайер выложил все просьбы одновременно, начальник тюрьмы наверняка отклонил бы их. Но, продвигаясь мелкими шажками, Тайер благополучно выполнил свою миссию.

---

\* "The Little, Brown Book of Anecdotes", op. cit. P. 171.

<sup>†</sup> Этим выражением я обязан Майклу Дойлу и Дэвиду Страусу. Они используют его в своей новаторской книге: Michael Doyle and David Straus, "Making Meetings Work" • (New York: Playboy Press, 1976).

<sup>‡</sup> Charles W. Thayer, "Diplomat" (New York: Harper, 1959). P. 90-91.

Чтобы растопить лед в начале напряженных переговоров, начните, как это сделал Тайер, с пункта, по которому легче всего найти согласие. Переходя от простого к сложному, вы можете постепенно [85] приучить своего оппонента говорить "да" и убедить его в том, что соглашение возможно.

Если ваш оппонент настроен особенно скептически, попробуйте начать с эксперимента. Допустим, вы составили серьезное предложение по новому проекту, а босс не хочет давать добро. Ему кажется проще и спокойнее держаться того, что испытано временем. Чтобы убедить его, предложите эксперимент: "Не могли бы мы опробовать проект в одном отделе?" или "Может быть, проверим этот вариант в течение месяца?" Возможность эксперимента, сопряженного с меньшим риском, облегчает для оппонента путь к согласию.

В напряжении переговоров легко потерять чувство перспективы и впасть в уныние. Но, отмечая, как растет число пунктов, по которым уже достигнуто согласие, и убывает количество нерешенных вопросов, можно создать ощущение движения вперед. Делайте паузу после каждого шага, чтобы зафиксировать достигнутый прогресс: "Итак, мы по существу договорились о товаре и о цене. Осталось решить, как распределить затраты по обслуживанию и доставке".

### **Не требуйте окончательного решения до самого конца переговоров.**

Иногда тактика продвижения шаг за шагом не срабатывает, поскольку оппонент не готов согласиться с вами даже в мелочах. "Дашь ему палец, он и руку отхватит". Если дело обстоит таким образом, не надо требовать от него немедленной уступки. Успокойте его, заверив, что он может не брать твердых обязательств до самого конца переговоров, пока не увидит, что именно получит взамен.

Так поступил президент Джимми Картер во время переговоров по Ближнему Востоку в Кэмп Дэвиде в 1978 г. Премьер-министр Израиля Менахем Бегин и египетский президент Анвар Садат никак не хотели отступить от своих первоначально заявленных позиций, опасаясь, что любая уступка будет расценена как признак слабости. Поэтому Картер не требовал от них изменения позиций до самого конца тринадцатидневных мирных переговоров. Все это время он сосредоточивал их внимание на критике и постепенной доработке американского рабочего проекта. К двадцать третьему варианту у участников возникло ощущение, что больше уже невозможно улучшить проект для одной стороны, не ущемляя интересов другой. Лишь на этом этапе Картер предложил Бегину и Садату определиться. Вместо того, чтобы принимать множество болезненных решений по ходу переговоров, оба лидера должны были сделать это [86] единственный раз — в конце. Вместо скользкого склона, уходящего в неизвестность, каждый из них теперь ясно видел, что именно он сможет получить в обмен на уступки. Бегин видел, что, поступившись Синаем, получает мир с Египтом. Садат — что, заключая мир с Израилем, возвращает себе Синайский полуостров. Оба лидера сказали "да". \*

Итак, если оппонент противится тактике "шаг за шагом", дайте ему ясно понять, что *ничего* не будет решено, пока все не будет решено.

### **Не спешите к финишу.**

На заключительной фазе переговоров часто возникает спешка. Истекает срок ультиматума о забастовке. Кто-то из участников должен поспеть на самолет. Возможно, вы просто почувствовали, что соглашение близко и ринулись к нему, подобно бегуну на финишной прямой.

Каковы бы ни были причины спешки, в такой атмосфере легко наломать дров. Если вы начнете подгонять оппонента, он может взорваться из-за сущей мелочи или неожиданно обнаружить изъян в каком-то разделе соглашения. Чтобы не упустить его, надо притормозить, сдать назад, дать ему время подумать.

Пусть посоветуется с теми, кто его делегировал. Возможно, он получил указания держаться жесткой позиции. Если он вернется с совершенно другим договором, они могут его отклонить. В ходе консультаций он сумеет объяснить достоинства предлагаемого соглашения и заручиться необходимой поддержкой.

Кроме того, в спешке легко поддаться иллюзии, что соглашение достигнуто. На следующее утро, когда юристы сядут за составление контракта, они могут обнаружить разночтения в интерпретации конкретных пунктов вами и вашим оппонентом. Это может повлечь обвинения в недобросовестности, что для вас даже хуже, чем срыв переговоров.

Подобных осложнений легко избежать. Когда вам кажется, что соглашение достигнуто, улучите момент для подведения черты: "Давайте убедимся, что мы одинаково понимаем нашу договоренность". После этого подробно пройдите по всем пунктам. Если возможно, запишите формулировку соглашения. Киномагнат Сэмюел Голдвин однажды сострил: "Устный контракт не стоит бумаги, на которой записать его". О чем бы ни шла речь, убедитесь, что условия сформулированы максимально конкретно и ясно. Малая [87] толика ясности на этом этапе избавит вас от кучи лишних недоразумений в будущем.

## Дорога через мост.

Построить золотой мост — это куда больше, чем просто сделать оппоненту заманчивое предложение. Во-первых, необходимо привлечь его к выработке соглашения. Во-вторых, суметь посмотреть глубже его очевидных интересов, скажем, денежных, удовлетворить потребности более тонкого свойства, такие, как стремление к признанию или самостоятельности. В-третьих, это значит помочь ему сохранить лицо при отступлении с исходных позиций; найти вариант, при котором он мог бы представить соглашение как победу для тех, кто поручил ему ведение переговоров. И наконец, это означает поспешать не торопясь, шаг за шагом ведя его через мост.

Итак, вы сделали все возможное, чтобы искомое "да" далось оппоненту как можно легче. Если он перешел через мост, примите поздравления. В противном случае вы должны сделать так, чтобы "нет" далось ему как можно *труднее*. Это тема следующей и последней главы. [88]

## Шаг пятый. Пусть ему будет трудно сказать "нет" — наставьте на путь. А не поставьте на колени.

*Лучший генерал тот, который не  
вступает в бой*

Сун Цзу

Что если, несмотря на все ваши попытки выстроить оппоненту золотой мост, он все-таки уходит от соглашения? Поскольку игра в конструктивный поиск решения не сработала, вас, естественно, подмывает забросить ее подальше и перейти к силовой борьбе. Иначе говоря, употребить все средства, чтобы заставить оппонента сделать по-вашему. Жена угрожает разводом, компания подает в суд на задолжавшего клиента, профсоюз объявляет забастовку или страна ввязывается в войну.

В силовой игре вы перестаете слушать и признавать услышанное, но начинаете угрожать, переходите от истолкования позиции оппонента в нужном ключе к навязыванию своей позиции; вы уже не строите для него золотой мост, а толкаете на шаткие сходы. Вместо того, чтобы облегчить ответ "да", вы затрудняете ответ "нет". Происходит эскалация не только средств, но и целей. Раз уж пришлось бросить в бой тяжелую артиллерию, естественно требовать большего и от оппонента — в счет компенсации ваших усилий. Теперь вы стремитесь не к взаимному удовлетворению, а к победе.

Предполагается, что силовая игра развивается по такому сценарию: вы угрожаете оппоненту или пытаетесь действовать принуждением, пока он не сдастся под вашим напором. Однако, если у вас нет заведомого преимущества в силе, он обычно оказывает сопротивление и переходит в контратаку. Становится злым, враждебным, отбивая любые попытки разоружить его. Он еще настойчивее цепляется за свою точку зрения, сводя на нет ваши усилия изменить ситуацию. Он все более противится соглашению не только потому, что теперь вы просите, вероятно, большего, но и потому, что при таких [89] условиях соглашение для него равносильно поражению. Чем более вы затрудняете для него ответ "нет", тем труднее ему сказать "да". В этом парадокс силы.

Таким образом, вы вынуждены любой ценой навязать оппоненту определенное решение. Он наносит ответный удар, после чего вы обычно ввязываетесь в изматывающую борьбу. В судебной

тяжбе, забастовке или войне вы теряете уйму времени и денег, не говоря уже про кровь, пот и слезы.

В результате вместо желанной двойной победы вы можете получить обоюдное поражение. Супруга, прозящая разводом, останется одна в пустом доме, начавшая тяжбу компания лишится солидного клиента, профсоюз, объявивший забастовку, может привести компанию к банкротству, а страна, начавшая войну, увязнет в нескончаемом, разорительном конфликте. "Око за око — и все мы ослепнем", — сказал однажды Махатма Ганди.

Даже если вы выиграете сражение, немудрено проиграть войну. В пылу поединка отношения с оппонентом могут резко ухудшиться. Он, как водится, найдет способ отыграться или отомстить вам в следующий раз, когда окажется в более выгодном положении. Война — в военном, корпоративном или бытовом аспектах — слишком дорогостоящий способ разрешения конфликтов. Вот почему более двух тысячелетий назад великий китайский стратег Сун Цзу писал: "Одержат сотню побед в сотне боев не является вершиной искусства. Заставить противника сдаться без боя — вот вершина искусства".\*

Как вынудить вашего противника пойти на уступки, не ввязываясь в разорительную схватку? Как использовать силу для созидания, а не для разрушения? Как обойти парадокс силы?

## **Используйте силу для обучения.**

Когда накатывает отчаяние, главная ошибка, которую можно совершить, — это бросить игру поиска решения и начать игру мускулами.

Преодолеть парадокс силы — значит облегчить оппоненту согласие, *одновременно* с усложнением отказа. Облегчение согласия требует переговоров поиска решения; усложнение отказа — использования силы. Причем вопрос не стоит или-или. Можно делать и то и другое.

Считайте применение силы составной частью переговоров поиска решения. Силой заставьте оппонента сесть за стол переговоров. Не [90] стремитесь к победе, ищите взаимного удовлетворения интересов. *Вместо того, чтобы силой поставить оппонента на колени, силой же заставьте его реально оценить ситуацию.*

Если он не идет на договоренность, несмотря на все ваши усилия, — значит, верит в свою победу. Он считает, что его наилучшая альтернатива обсуждаемому соглашению — его НАОС — будет посильнее вашего золотого моста. Следует убедить его, что он ошибается.

Используйте силу, чтобы *обучить* оппонента. Представьте себя в роли уважительного, солидного адвоката. Ведите себя так, будто оппонент всего лишь неверно рассчитал оптимальный путь к реализации своих интересов. Сконцентрируйте его внимание на желательности избежать негативных последствий отсутствия соглашения. Не пытайтесь навязывать ему свои условия. Вместо этого постарайтесь сформировать его выбор таким образом, чтобы он позаботился о своих и ваших интересах.

Пытаясь образумить оппонента, параллельно стройте ему золотой мост. То есть, с одной стороны, подчеркивайте цену срыва возможного соглашения, а с другой — его выгоды. Перед оппонентом возникает выбор: принять последствия срыва или ступить на мост. Ваша задача — обострять ситуацию выбора, пока оппонент не поймет, что все же лучший способ удовлетворения его интересов — перейти через мост.

## **Пусть оппонент узнает о последствиях.**

Если ваш оппонент не отдает себе отчет в последствиях срыва соглашения, начните с того, чтобы дать ему почувствовать, насколько они серьезны.

---

\* Sun Tzu, "The Art of War" translated by Samuel B. Griffith (Oxford, England: Oxford University Press, 1963). P. 96.

## Задавайте вопросы на проверку "учета реальности".

Самый лучший и дешевый способ просветить оппонента — дать ему возможность обучаться самостоятельно. Задавайте вопросы, направленные на то, чтобы заставить его обдумать последствия срыва соглашения. Пусть его учителем станет реальность.

Когда корпорация "Крайслер" оказалась на грани банкротства в 1979 г., президент компании Ли Айакокка попытался договориться с конгрессом о поручительстве за кредит. Но большинство законодателей были твердо убеждены, что это не дело правительства — вытаскивать [91] частные компании из финансовых затруднений. Состоялись слушания, во время которых Айакокка пытался привести в чувство скептически настроенных законодателей. Чтобы заострить внимание на последствиях отклонения просьбы, он задал вопросы на проверку "учета реальности". "Неужели страна выиграет оттого, что "Крайслер" прекратит свое существование, а к следующему утру безработица подскочит еще на полпроцента? Какая польза свободному предпринимательству, если в результате краха "Крайслера" десятки тысяч рабочих мест за границей будут потеряны?"

Приведя выкладки Министерства финансов о том, во что обойдутся государству пособия по безработице и соцобеспечению только за первый год, Айакокка заявил законодателям: "В общем, у вас есть выбор. Чего вы хотите больше: выложить 2.7 миллиарда долларов прямо сейчас или гарантировать мне заем на половину этой суммы с хорошими шансами все получить обратно?"

По сути дела, Айакокка спрашивал: "Согласны ли вы принять последствия незаключения соглашения, или предпочтете воспользоваться золотым мостом?" Возражая против помощи "Крайслеру" по идеологическим мотивам, законодатели осознали реальность выбора и изменили свою позицию. Позже Айакокка писал, что как только конгрессмены "поняли, сколько людей в их избирательных округах обязаны своим существованием именно "Крайслеру", с идеологией пришлось распрощаться". Айакокка получил гарантию на необходимый кредит в полтора миллиарда долларов.

Три самых распространенных вопроса на проверку учета реальности таковы:

*"Как вы думаете, что произойдет, если мы не договоримся?"* Самый очевидный вопрос — тот, который Айакокка задал конгрессу: "Сколько придется заплатить, если мы не придем к соглашению?" Когда оппонент чего-то не улавливает, разъясните в форме вопроса: "Вы учли перспективу того, что длительная забастовка приведет к банкротству компании, и все мы останемся без работы?" или "Вы отдаете себе отчет, насколько серьезными окажутся последствия для нас обоих, если мы не урегулируем этот вопрос?" Если оппонент не придал значения проблеме или недооценил ее последствия, вопросы помогут ему осознать, сколь привлекателен на самом деле ваш золотой мост.

*"Как по-вашему, что я сделаю?"* Если вам кажется, что оппонент недооценивает силу вашей НАОС, спросите его: "Если мы не договоримся, как по-Вашему, что я сделаю для удовлетворения своих интересов?" или "Что бы Вы мне посоветовали делать?" Начальник [92] при встрече с подчиненным, прогулявшим работу, может спросить: "Что прикажете мне делать, если Вас снова не окажется на рабочем месте?" или "Как поступили бы Вы, когда из-за отсутствия сотрудника срывается срок окончания работы?" Если вы не хотите переходить на личности, апеллируйте к группе, которую вы представляете. Так, профсоюзный активист может спросить у члена администрации: "Как, по Вашему мнению, воспримут рабочие потерю медицинской страховки, и что они предпримут?"

Если оппонент угрожает, спросите, что вам делать, в случае приведения угрозы в исполнение: "Конечно, вы можете бастовать, но если это случится, что прикажете делать нам? Неужели сидеть, сложа руки?" Задавая вопросы, покажите ему, что вы не так уж уязвимы, как ему могло показаться, и что ваш логический ответный шаг доставит неприятности обеим сторонам. "У нас запасы сырья на полгода, и мы сможем продолжить работу силами управленческого персонала. Конечно, нам придется нелегко, но рабочим будет еще хуже. Так на чем же порешим?" Дайте ему понять, что когда вашему начальству станет известно об угрозе, это лишь приведет к ответным действиям. "Если я проинформирую членов Совета директоров, они сочтут, что их шантажируют, а поладить с ними вам будет отнюдь не легче".

*"Что вы собираетесь предпринять?"* Если вам кажется, что оппонент переоценивает свою альтернативу, спросите его: "А что Вы намереваетесь делать, если мы не достигнем соглашения? Сколько это будет Вам стоить? В какой степени будут удовлетворены Ваши интересы?" Ясно, что

---

\* Lee Iacocca, with William Novak, "Iacocca: An Autobiography" (New York: Bantam, 1984). P. 218-219.

он будет склонен преувеличить силу своей НАОС, поэтому попробуйте осторожно показать ее слабые места: "Конечно, Вы могли бы передать дело в суд, но сколько на это уйдет времени? А судебные издержки? Даже если Вы уверены в своей правоте, разве присяжные непременно разделят Вашу точку зрения?"

## **Предупреждайте, а не угрожайте.**

Задавать вопросы иногда бывает недостаточно, чтобы просветить оппонента относительно реальных последствий срыва соглашения. Следующий шаг — прямо сказать о том, что произойдет в этом случае. Прежде чем воспользоваться своей НАОС, необходимо известить оппонента о ваших намерениях. Дайте ему шанс еще раз обдумать отказ от продолжения переговоров. Предупреждение может оказаться даже эффективнее самой НАОС — в воображении [93] оппонента ваша альтернатива может разрастись до таких размеров, что превзойдет собственную реальность.

Однако надо быть осторожным, чтобы не скатиться к угрозам. Угроза может легко спровоцировать ответный огонь, исказив существо дела. Речь пойдет уже не о долларах и центах, а о силе и репутации оппонента. Чем выше ставки, тем сильнее ожидаемый ответный удар. Кроме того, прямая угроза будет способствовать сплочению всей его организации. Внутренние разногласия исчезнут, как только они ополчатся на борьбу с вами — их общим врагом.

Как довести до оппонента свою НАОС таким образом, чтобы привести его к столу переговоров, а не вызвать на поле брани? Секрет в том, чтобы подать это как *предупреждение*, а не как угрозу. На первый взгляд предупреждение трудно отличить от угрозы, поскольку в обоих случаях речь идет о негативных последствиях незаключения соглашения. Но существует принципиальное, хотя и тонкое различие: угроза всегда звучит субъективно и вызывающе, предупреждение — объективно и вполне уважительно.

Угроза — это объявление о намерении причинить боль, нанести травму или наказать оппонента. Это негативное обещание. По контрасту предупреждение лишь заблаговременно уведомляет о грозящей опасности. В угрозе говорится, *что вы с ним сделаете*, если он не согласится; в предупреждении — *что произойдет*, если соглашение не будет достигнуто. Иными словами, предупреждение немного дистанцирует вас от вашей НАОС. Оно объективирует последствия незаключения соглашения таким образом, что они уже как бы вытекают из самой ситуации. Оппоненту проще уступить объективной реальности, чем податься вашему давлению.

В то время как угроза конфронтационна по самой манере, предупреждение объявляется в уважительной форме. Изложите информацию нейтральным тоном, дальше пусть оппонент решает сам. Чем серьезнее предупреждение, тем более уважительно оно должно прозвучать.

Угроза коллеге по фирме выглядит так: "Если Вы не согласитесь увеличить выпуск, я обращусь к руководству". Он скорее всего отреагирует следующим образом: "Кто Вы такой, чтобы поучать, как мне вести отдел?" Он может выйти из себя, и вы окажетесь втянутым в служебную склоку. Предупреждение звучит иначе: "Если согласованная квота не будет выполнена, филиал серьезно пострадает, и у всех нас будут неприятности с центром". Таким путем вы скорее убедите его вернуться к конструктивным переговорам. [94]

Иногда для ускорения принятия решения приходится назначать крайний срок. Однако произвольный срок может быть воспринят как угроза. Куда эффективнее вкраплять "естественные" временные ограничители, которые и служат объективным предупреждением. Такими ограничителями могут быть утверждение годового бюджета, квартальное заседание Совета директоров, готовящееся сообщение в прессе или приближение рождественских каникул\*. Эти сроки воспринимаются как не зависящие от вас, поэтому оппоненту легче их принять.

## **Демонстрируйте свою НАОС.**

Если оппонент игнорирует предупреждение, придется идти на следующий шаг: продемонстрируйте свою НАОС, чтобы он уверовал в ваши возможности. Таким образом, вы покажете, что намерены делать, не тратя сил на само действие. Это просветит оппонента с наименьшими затратами для вас и минимальной болезненностью для него.



В Японии, например, рабочие часто объявляют "забастовку", не прекращая работы. Они надевают черные нарукавные повязки и таким образом демонстрируют начальству глубину своего недовольства. Кроме того, черные повязки напоминают администрации о том, каким значительным потенциалом влияния на экономическое будущее компании располагают рабочие. Такие символические забастовки оказались удивительно действенным инструментом — они неизменно приводили администрацию за стол переговоров для серьезного рассмотрения жалоб трудящихся

Если ваша НАОС состоит в том, чтобы обратиться в суд, вы можете продемонстрировать ее, пригласив на переговоры адвоката. Одна ассоциация жителей, намереваясь уговорить упрямых дорожников построить подземные переходы вместо уродливых наземных, наняла известного адвоката, который сопровождал их представителя во время подачи петиции в соответствующий департамент. Об обращении в суд не было сказано ни слова, но смысл послания был абсолютно ясен. Дорожное управление решило отказаться от первоначального плана.

Чтобы продемонстрировать свою НАОС во время переговоров, можно просто уйти. Но к этой тактике не следует прибегать легкомысленно. Ведь ваша цель не блеф, а скорее острый сигнал оппоненту и тем, от чьего лица он выступает, что вы всерьез намерены воспользоваться своей НАОС. Уходя не надо хлопать дверью. Просто [95] скажите: "Извините, но такой способ переговоров вряд ли приведет к конструктивному результату. Я готов продолжить в любое удобное для Вас время. Вот мой номер телефона. Позвоните, пожалуйста, когда будете готовы. До тех пор мне, видимо, придется действовать другими способами". Оставьте дверь открытой: чтобы оппонент мог попросить вас вернуться, чтобы ваш босс созвонился с его боссом, или же кто-то третий снова свел вас вместе.

Еще один способ продемонстрировать свою НАОС — подготовиться к ее осуществлению, но так, чтобы оппонент заранее узнал об этом. Вот ситуация, возникшая в одном престижном универмаге, практиковавшем дискриминацию при приеме на работу: представители нацменьшинств нанимались только в качестве obsługi. Руководство общины заявило протест, но магазин отказался от переговоров. Тогда община мобилизовала три тысячи покупателей из числа нацменьшинств, которые должны были одеться понаряднее и подкатить к магазину на заказных автобусах в разгар субботнего столпотворения. Предполагалось, что они будут слоняться по магазину, разглядывая товары и отвлекая персонал. Естественно, что при виде такого нашествия постоянные клиенты почли бы за лучшее убраться восвояси. На обсуждение этого плана лидеры общины пригласили человека, который, как они знали, наверняка донесет руководству магазина. Узнав о планируемой акции, те немедленно предложили переговоры и быстро согласились принять на работу значительное число представителей нацменьшинств в качестве продавцов и учеников администратора.

Помните, что сила, как и красота, существует в глазах воспринимающего. Чтобы возыметь желаемый просветляющий эффект и вернуть оппонента за стол переговоров, ваша НАОС должна поразить его своей реальностью.

## **Пользуйтесь НАОС, но смягчайте реакцию.**

Если оппонент упорно отказывается от переговоров, у вас не остается иного выбора, как использовать НАОС. Недовольные рабочие объявят забастовку. Ассоциация жителей подаст в суд на дорожное управление. Община осуществит десант покупателей в универмаг. Шеф отдела маркетинга обратится к руководству, чтобы оно приказало производству увеличить выпуск. [96]

Проблема, однако, заключается в том, что открытая демонстрация силы, скорее всего, спровоцирует оппонента на ответный удар, даже если для него это бессмысленно. Эмоции могут возобладать над разумом, и в ослеплении он не сумеет оценить преимуществ переговоров перед обычной дракой. Его "иррациональное" сопротивление может сорвать ваши попытки раскрыть ему глаза с помощью силы.

Поэтому, наиважнейший вопрос — как использовать силу. *Чем большую силу вы прилагаете, тем больше необходимость в смягчении сопротивления оппонента.*

---

\* Saul D. Alinsky, "Rules for Radicals" (New York: Vintage, 1972). P. 146-147.

## Разворачивайте НАОС, но без провокаций.

Силой легко злоупотребить. Это может обернуться выпуском пара — накопившихся в вас раздражения и злости. По-человечески понятно и желание заставить оппонента заплатить за все те неприятности, которые он вам причинил. Однако на каждое ваше действие, скорее всего, последует равное по силе противодействие с его стороны. "Чем более жестоки ваши методы, — писал сэр Бэзил Лиддел Харт, известный британский военный стратег, — тем ожесточеннее ваши противники, а это, естественно, приводит к усилению сопротивления, которое вы пытаетесь преодолеть".\*

*Применяйте минимально достаточную силу.* Если удалось вообще обойтись без НАОС, лучший подход — использовать ее чрезвычайно экономно. Применяйте минимально достаточную силу, чтобы убедить оппонента вернуться к столу переговоров. Обычно это означает использование всех альтернативных возможностей, прежде чем пойти на эскалацию. В начале кубинского ракетного кризиса президент Кеннеди решил не отдавать приказ о немедленной бомбардировке советских ракет на Кубе.<sup>†</sup> Он не хотел спровоцировать премьера Хрущева на ответный удар по объектам США в Берлине или Турции, что, в свою очередь, могло бы перерасти в третью мировую войну. Чтобы продемонстрировать силу и прежде чем взвинтить ставки, Кеннеди ввел морскую блокаду Кубы. Эта стратегия оправдала себя. Кризис был разрешен путем переговоров, а не военных действий.

Чем больше вы проявите сдержанности, тем менее негативной реакции оппонента следует ожидать. Если вы представляете стачечный комитет, пусть забастовка носит мирный характер; удержите горячие головы от физического насилия или промышленного саботажа. Если вы владелец предприятия, подумайте хорошенько, прежде чем нанимать замену бастующим. Предпримите все [97] мыслимые усилия, чтобы не спровоцировать оппонента, памятуя о том, что ваша главная задача — усадить его за стол переговоров.

Оказавшись перед лицом коммунистического мятежа в Малайзии в 1948 г., Уинстон Черчилль вызвал фельдмаршала Темплтона и предоставил ему неограниченные полномочия для подавления мятежа. При этом, однако, Черчилль дал фельдмаршалу один совет: "Абсолютная власть, Темплтон... шибает в голову... Пользуйтесь ей экономно".<sup>‡</sup>

*Пользуйтесь законными средствами.* Чем более оправданно выглядит применение силы, тем менее вероятно сопротивление оппонента и тем скорее он согласится на переговоры. В случае с дискриминацией в магазине, например, появление покупателей было бы совершенно законным, и администрация не могла бы выставить представителей нацменьшинств за дверь, не рискуя негативной оглаской, в частности, своей практики приема на работу. Во время кубинского кризиса президент Кеннеди предпочел использовать морскую блокаду во многом потому, что, как он полагал, это выглядело куда более правомерным действием, чем удар с воздуха. Легитимность обезличивает силу; оппонент с меньшей вероятностью воспримет ее как вызов, брошенный ему лично и требующий ответной реакции.

## Нейтрализуйте атаку оппонента.

Состязание в силе — улица с двусторонним движением. Оппонент может нанести удар в отместку или просто, чтобы вынудить вас принять его условия. Соответственно, вам придется защищаться. Однако контратака часто приводит к бесполезной конфронтации. Более эффективный подход состоит в том, чтобы *нейтрализовать* атаку оппонента, не прибегая к ответному действию.

Если вы опасаетесь, что клиент пригрозит договориться о более выгодных условиях, так сказать, через вашу голову, поговорите заранее со своим боссом. Заручитесь его обещанием направить клиента обратно к вам. Если клиент прибегнет к угрозе, вы будете готовы: "Пожалуйста,

---

\* Basil Liddell Hart, "Strategy" (New York: Signet, 1974). P. 357.

<sup>†</sup> Отличное описание процесса принятия президентских решений во время кризиса содержится в кн.: Graham T. Allison, "Essence of Decision" (Boston: Little, Brown, 1971, 1971), and Robert F. Kennedy, "Thirteen Days: A Memoir of the Cuban Missile Crisis" (New York: W. W. Norton, 1969).

<sup>‡</sup> За эту черчиллевскую максиму я благодарен послу Джемшиду Маркеру.

можете переговорить с моим боссом. Мы с ним обсуждали это дело, и я уверен, что он скажет Вам то же самое". Не нападая на клиента, *нейтрализуйте* его возможность действовать принуждением.

Рассмотрим случай на угольной шахте, где между рабочими и администрацией сложились натянутые отношения. В управлении постоянно раздавались звонки о подложенных бомбах, причем как раз [98] во время пересменки на шахте. Всякий раз шахту приходилось закрывать и вызывать саперов. В конце концов руководителям шахты пришлось в голову дать указание телефонистке — записывать разговоры на пленку и предупреждать звонящих: "Ваш голос записывается. Чем могу быть полезной?" Первый же записанный звонок, содержащий угрозу, был проигран собравшимся шахтерам, и их попросили сообщить администрации, если голос звонящего окажется знакомым. После этого число подобных звонков резко сократилось. Администрации удалось эффективно нейтрализовать тактику звонящего.

Или возьмем пример из международной практики. В 1948 г. советский лидер Иосиф Сталин установил блокаду Западного Берлина, требуя, чтобы войска союзников покинули город. Западные державы рассматривали вариант прорыва блокады вооруженной транспортной колонной, но опасались развязывания третьей мировой войны. Они решили нейтрализовать блокаду, организовав грандиозный воздушный мост, по которому осажденным берлинцам доставлялся провиант и все необходимое. Поняв, что блокада не работает, Сталин в конце концов снял ее и согласился начать переговоры.

Как показывают все эти случаи, ваша задача состоит в том, чтобы отразить атаку оппонента, не нанося ответного удара. Ведь цель не в том, чтобы наказать оппонента, а в том, чтобы показать: единственный путь к удовлетворению его интересов — через переговоры.

## **Подключайте третью силу.**

Ваших собственных усилий может оказаться недостаточно. К счастью, почти все переговоры проходят в более широком человеческом окружении, которое и составляет потенциальную "третью силу". Привлечение других людей часто становится наиболее эффективным способом сдерживания атак оппонента, склонения его к соглашению без риска спровоцировать контрреакцию.

*Создайте коалицию.* Независимо от того, хотите ли вы склонить к переговорам диктатора, администрацию универсального магазина или строптивного босса, полезно создать мощную коалицию сторонников. Во время берлинского кризиса Соединенные Штаты выступили заодно с Великобританией и Францией. Ассоциация жителей заручилась поддержкой видного адвоката. Национальной общине удалось мобилизовать три тысячи покупателей. Намечая потенциальных союзников, выбирайте тех, кто скорее всего проявит сочувствие и окажет поддержку вашему делу: надежный друг или родственник, [99] давний клиент, организация, разделяющая ваши цели, или человек, сталкивавшийся по аналогичному поводу с вашим оппонентом.

Естественно, в первую очередь мы вспоминаем о друзьях и союзниках, однако нам редко приходит в голову обратиться к представителям лагеря оппонента — к его семье, друзьям, сотрудникам и клиентам. Даже если сам оппонент не хочет к вам прислушаться, его окружение может думать иначе. Он, в свою очередь, может прислушаться к ним и пойти на переговоры. При захвате заложников "своими" террористами, полиция часто обращается к их родственникам или друзьям, чтобы те воззвали к их разуму; в случаях международного терроризма обычно просят вмешаться страны, имеющие связи с данной группировкой.

Помимо ваших и чужих союзников, вы можете мобилизовать людей из срединного лагеря — тех, кто еще не определился или занимает нейтральную позицию. Если вы ведете переговоры с коллегой-конкурентом о том, кому достанется руководство новым проектом, таким посредником может оказаться ваш босс. Если вы представляете ассоциацию жителей, пытающуюся договориться с упрямым застройщиком, можно обратиться за поддержкой к средствам массовой информации.

*Используйте третью сторону для предотвращения атаки.* Присутствие третьей стороны может удерживать оппонента от угроз или прямой атаки. Когда ссорятся дети, достаточно бывает строгого взгляда родителей, чтобы не допустить потасовки. Под оком широкой общественности даже диктаторское правительство подумает дважды, прежде чем применить силу против демонстрантов.

Рассмотрим совершенно необычные переговоры. В 1943 г. сотни немецких женщин, жен евреев, больше недели каждый день устраивали демонстрации на улицах Берлина. Они требовали освободить мужей из нацистских тюрем, где тех содержали перед этапом в газовые камеры. Нацисты наставили на женщин пулеметы, но женщины не отступили. Они поставили нацистов перед дилеммой: освободить узников или применить насилие к "арийским" женщинам, чью поддержку и моральный дух они так стремились сохранить. В конце концов самое варварское из правительств остановилось на первом варианте, и приблизительно полторы тысячи евреев были спасены от смерти. Женщинам удалось использовать свою НАОС — уличную демонстрацию; при этом они блокировали негативную реакцию (расстрел из пулеметов) благодаря присутствию третьей стороны — немецкой общественности. [100]

*Используйте третьих лиц для содействия переговорам.* Третьи лица также способны убедить оппонента вступить с вами в переговоры. Глава администрации может уведомить вас и вашего соперника — второго вице-президента, что ждет разрешения вашего спора до конца недели. Судья может призвать вас и адвоката другой стороны в свои покои и оказать давление с целью внесудебного урегулирования. Иногда одного сознания того, что за вами наблюдают, бывает достаточно, чтобы усадить оппонента за стол переговоров.

Третье лицо также может содействовать разрешению спора, выступив в качестве посредника. Оно может помочь каждому понять интересы другого, предложить вариант соглашения. Обычно оппоненту бывает легче принять решение, предложенное посредником, чем уступить вам. Если вы вообще не разговариваете друг с другом, третье лицо может свести вас вместе. В качестве посредника может выступить общий друг, начальник, общественный деятель или профессиональный нейтрал.

Если соперник отказывается принять предложение, можно обратиться за внешней поддержкой, чтобы убедить его в разумности вашего варианта. Вот, например, способ воздействия, широко применяемый, чтобы склонить алкоголика начать лечение.<sup>†</sup> Измаявшаяся жена не в силах больше сносить выходки мужа-алкоголика, в который раз нарушившего обещание бросить пить. В отчаянии она обращается за помощью: к его детям, братьям, сестрам, ближайшим друзьям, к его начальнику. Вместе они пытаются уговорить его лечиться. По очереди они внушают ему, как он для них дорог, припоминают конкретные случаи его опасных выходов за рулем, агрессивного или неприличного поведения. После этого они коллективно настаивают на том, чтобы он обратился за профессиональной помощью. Чтобы облегчить ему принятие решения, заранее подготавливается список лечебных учреждений, в каждом из которых для него резервируется место. Перед лицом столь обильных проявлений заботы и поддержки он, в конце концов, решает принять необходимую помощь. Усилий жены было бы недостаточно, потребовались уговоры друзей, родственников, коллег. Как гласит старая поговорка: "Если один человек скажет, что у тебя вырос хвост, рассмеешься. Если трое — обернешься, чтобы посмотреть!".

Третьи лица проявят тем большую готовность помочь вам, чем лучше вы сможете убедить их в правоте своего дела. Апеллируйте к принятым стандартам, прецеденту, праву справедливости, правилам компании и закону. Обычно просто быть правым недостаточно, [101] поэтому подайте ваш спор таким образом, чтобы его предмет или принцип были существенны для третьего лица. Так, заручиться поддержкой своего босса легче всего тогда, когда удастся показать, что на карту поставлены его личные интересы или стратегические интересы компании.

Если третья сторона не особенно склонна помочь вам урегулировать отношения с оппонентом, надо дать ей стимул. Вот, например, тактика, избранная жильцами одного трущобного дома. Сначала они пытались убедить владельца исправить водопровод, но тот и слышать об этом не хотел. Тогда жильцы решили организовать пикетирование. Но вместо того, чтобы ходить с плакатами вокруг своего дома или конторы владельца, они отправились к его жилищу в одном из привилегированных кварталов. Через несколько минут на домовладельца посыпались телефонные звонки от соседей, которые говорили: "Нам безразлично, как вы зарабатываете деньги. Только уберите этих людей из-под наших окон". Не удивительно, что он сразу согласился исправить водопровод.<sup>‡</sup>

---

\* Этот эпизод описан в докторской диссертации Натана Столцфуса (Гарвардский университет). Краткое изложение См.: Nathan Stoltzfus, "The Women's Rosenstrasse Protest in Nazi Berlin," in "Nonviolent Sanctions" (Winter 1989/90). P. 3.

† Полное рассмотрение техники воздействия См: Vernon E. Johnson, "Intervention" (Minneapolis: Johnson Institute Books, 1986).

‡ Alinsky, op. cit. P. 144.

Обращаясь к своей НАОС, не забудьте о той полезной роли, которую может сыграть третья сторона для возвращения оппонента к столу переговоров. Когда вы используете свое влияние опосредованно, вероятность спровоцировать резко отрицательную реакцию значительно уменьшается.

## **Постоянно оттеняйте контраст выбора.**

Просвещая своего оппонента относительно цены незаключения соглашения, следует постоянно напоминать ему о золотом мосте, который для него построен. Когда он отказывается от переговоров, вас, естественно, подмывает снести мост — убрать со стола последнее, самое щедрое предложение. Но для успеха дела оно должно всегда оставаться на столе, быть доступным для обозрения. Ничто так не ослабит сопротивление оппонента, как привлекательная возможность выхода из создавшейся ситуации.

Ваша способность заставить его пойти на соглашение определяется не тем, насколько вы можете усугубить последствия его незаключения, а контрастом между тяжестью последствий и привлекательностью золотого моста. Ваша задача состоит в том, чтобы оттенить этот контраст, пока оппонент не поймет, что лучший способ удовлетворить свои интересы — воспользоваться золотым переходом. [102]

## **Дайте понять оппоненту, что у него есть выход.**

Сила бесполезна, если она загоняет оппонента в угол и заставляет сопротивляться, что есть мочи. Оставить ему возможность для отступления — рецепт, прошедший испытание временем. В военных хрониках древнего Китая есть история о генерале, который окружил группу мятежников в городе под названием Юан Ву. Не сумевший захватить город генерал получил порицание от императора: "Ты сгруппировал войска и окружил врага, который готов драться до последней капли крови. Это не стратегия! Следует снять осаду. Пусть знают, что путь к отступлению открыт, тогда они разбегутся и рассеются. После этого любой деревенский урядник сможет их переловить!" Генерал последовал совету и взял Юан Ву.\*

Хотя вы предполагаете, что путь к отступлению оппоненту известен, он может быть убежден, что его больше нет. Грабитель банка, взявший заложников, может полагать, что раз он убил полицейского в завязавшейся перестрелке, ему уже нечего терять даже в случае гибели заложников. Задача ведущего переговоры от имени полиции — постараться убедить его, что кое о чем еще можно договориться. Подросток, укравший у родителей деньги, чтобы купить наркотики, может решить, что возврата в семью нет; задача родителей убедить его, что он всегда может вернуться.

Оппонент легко может принять попытку просвещения с помощью силы за стремление уложить его на лопатки. Вы должны постоянно напоминать ему о том, что стремитесь к взаимному удовлетворению, а не к победе. При обсуждении прибавки к зарплате ваш босс может воспринять упоминание о заманчивом предложении другой фирмы как угрозу ухода. Вы должны всеми силами уверить его, что никуда уходить не собираетесь. *На каждую унцию приложенной силы должна приходиться унция умиротворения.*

## **Пусть оппонент выбирает сам.**

Парадоксально, но когда ваша тактика вот-вот должна увенчаться результатом, лучше всего отступить и дать оппоненту возможность самостоятельно принять решение. Пусть свободно выбирает между незаключением соглашения и золотым мостом. В конце концов, выбор за ним. Когда родственники и друзья организованно насаждают на алкоголика, призывают его обратиться за помощью и живописуют последствия отказа, они тем не менее уважают его свободу выбора. [103]

Не ограничивайте оппонента решением типа "или-или". Дайте ему возможность самому определить детали. Хотя родственники, по всей вероятности, уже сложили вещи алкоголика и

---

\* Sun Tzu, op. cit. P. 79.

зарезервировали ему место в больнице, они оставили ему выбор по крайней мере между двумя лечебницами. Важно, чтобы автором решения он мог считать самого себя.

## **Даже когда можете выиграть — идите на переговоры.**

Навязанное решение ненадежно. Даже если ваше преимущество в силе неоспоримо, следует подумать дважды, прежде чем ринуться к победе и навязать оппоненту унижительные условия. Он не только будет сопротивляться с еще большей силой, но может попытаться при первой возможности подорвать соглашение изнутри или расторгнуть его. В начале этого века мир заплатил за такой урок страшную цену; навязанный после первой мировой войны мирный договор развалился и привел ко второй мировой войне.

Наиболее стабильные и удовлетворительные результаты, даже для более сильной стороны, достигаются обычно путем переговоров. Бенджамин Дизраэли, британский, премьер-министр в XIX в., так подытожил правила для ведущих переговоры: "Очень важно знать, когда следует воспользоваться преимуществом, однако не менее важно знать, когда от него отказаться". В разгаре силовой борьбы жизненно важно помнить, что ваша цель — не победа за счет превосходящей силы, а удовлетворение, достигнутое превосходством в умении вести переговоры.

Маленький городок в Техасе хотел договориться с одной из ведущих нефтяных компаний о налогах с нефтеперерабатывающего комбината, расположенного прямо за городской чертой. Жители были недовольны убожеством школ, прискорбным состоянием дорог и беспомощностью городских служб. Члены городского совета обратились к компании с просьбой об увеличении отчислений в городской бюджет, но компания отказала, хотя уровень ее налогов был ниже уровня рядового жителя.

... Казалось, ну что могут сделать члены городского совета? На переговорах, судя по всему, сила целиком была на стороне компании. Это была одна из крупнейших корпораций в мире, она давала городу наибольшее число рабочих мест, ее интересы представляли искушенные и хваткие адвокаты. [104]

В отчаянии жители созвали собрание — как быть дальше? После длительной дискуссии один местный адвокат выступил с необычным предложением: "По законам штата город может расширить свои границы при согласии трех четвертей жителей. Почему бы нам попросту не аннексировать землю, на которой стоит нефтеперерабатывающий комбинат? Взимание городского налога и даст дополнительный доход, который нам нужен". Идею приняли, и в городе провели референдум, на котором она была поддержана подавляющим большинством.

Теперь город получил мощную НАОС. Члены городского совета тем не менее решили не пускать ее в ход. Они не хотели делать из компании врага, они добивались лишь справедливости в распределении налогов. Поэтому, сев за стол переговоров с юристами компании, они прежде всего сказали: "Мы ценим все хорошее, что вы сделали для нашего города. Без вас мы бы просто не выжили. Но, как вам известно, людей очень беспокоит состояние школ и дорог, и они не понимают, почему компания не платит такие же налоги, как и все остальные. По закону мы имеем право аннексировать землю, на которой расположен комбинат, и в этом случае вам пришлось бы платить городские налоги. Но мы предпочли бы заключить соглашение, которое более соответствует вашим интересам".

Затем члены совета принялись обсуждать взаимовыгодные пути, позволяющие несколько облегчить налоговое бремя. Они предложили освободить от налогов инвестиции в нефтепереработку, понимая, что это будет способствовать подъему городской экономики. Зная о стремлении компании придвинуть поставщиков ближе к комбинату, они предложили на пять лет установить безналоговый режим для новых предприятий. Короче говоря, члены совета постарались выстроить для компании золотой мост.

Что тем оставалось делать? После референдума нельзя просто отмахнуться от нужд города. НАОС компании — перевод комбината в другое место — стоила бы слишком дорого. Конечно, компания могла отомстить, сократив производство и уменьшив взносы в местные благотворительные организации; но ведь члены городского совета не просто пытались выжать из них деньги: городу действительно угрожал финансовый кризис. Члены совета смягчили ответную реакцию компании, сделав все возможное, чтобы не навязывать готового решения, а, напротив, как можно полнее удовлетворить интересы компании.

В конце концов город и компания договорились. Компания согласилась увеличить сумму годового налога с 300 000 долларов до [105] 2300 000 долларов. Отношения между городом и компанией не только не обострились, но начали улучшаться.

## **Выковывайте прочное соглашение.**

Если предположить, что вам удалось заставить оппонента принять ваши условия, остается лишь одна, последняя задача: воплотить проснувшуюся в нем готовность к переговорам в надежном и прочном соглашении.

## **Не забывайте о выполнении обещаний.**

Даже согласившись, оппонент может не выполнить условий договора. Задолжавший клиент пообещает вам, что "чек завтра же будет прислан по почте". Обанкротившийся делец может утверждать, будто "приходные квитанции поступят на следующей неделе". Но можно ли полагаться на их слова?

Соглашение должно быть составлено таким образом, чтобы стимулировать оппонента к выполнению обещаний и в то же время защищать вас от обмана. При этом вовсе не обязательно проявлять недоверие; действуйте *независимо* от доверия.

*Составляйте соглашение так, чтобы уменьшить свой риск.* Не надейтесь только на суд в качестве гаранта вашего соглашения: тяжба может оказаться длительной и дорогостоящей. Если у вас есть сомнения по поводу надежности оппонента, составьте соглашение так, чтобы вы не должны были выполнять свои обязательства, пока он не выполнит свои. Если вы покупатель, организуйте задержку оплаты или передачу денег на ответственное хранение третьему лицу, пока продавец не поставит все, что обещал и вы в этом не убедитесь. Если вы продали что-то не слишком обязательному клиенту, не торопитесь закупать материалы в счет предстоящей оплаты. Подождите, пока клиент не приобретет репутацию аккуратного плательщика.

Чтобы защитить себя еще надежнее, вы можете сделать гарантии составной частью соглашения. Вместо того, чтобы надеяться на чье-то обещание купить ваш дом или компанию, требуйте сделать безвозвратный залоговый взнос. Когда вас нанимают на не слишком надежное место, предложите предусмотреть в договоре вариант "золотого парашюта": там должно быть ясно сказано, что вы [106] получите в случае, если компания прекратит свое существование или вас уволят.

Сделайте так, чтобы оппоненту было трудно отступить от своих слов, для чего расширьте базу соглашения. Постарайтесь обеспечить подписи всех ключевых "игроков" с другой стороны. Пригласите в свидетели лиц или организации, чьим мнением дорожит оппонент. Объявите о сделке публично.

Не позволяйте ему трактовать ваши сомнения как знак личного недоверия. Если он говорит: "Верьте мне", отвечайте: "Конечно, я Вам верю", но поясняйте, что такова обычная деловая практика: "Лично я уверен, что наши договоренности абсолютно надежны, но мой адвокат настаивает на формальном включении следующих гарантий". Или, если ваш будущий шеф настаивает на том, что рукопожатия и устного обещания "золотого парашюта" достаточно, скажите: "Вы абсолютно правы, и я целиком доверяю Вашим словам. Но приобщить к делу памятную записку не помешает на тот случай, если, например, завтра Вы получите повышение, и у меня появится новый босс".

*Предусмотрите процедуру урегулирования конфликтов.* Гарантии предлагают вам *последнее* средство на случай нарушения условий соглашения, но не дают вам *первого*. Для этого необходимо заранее разработать процедуру урегулирования конфликтов. В контракте должно быть ясно сформулировано, что именно произойдет, если одна сторона сочтет, что другая не придерживается условий соглашения.

Типичная процедура разрешения споров предусматривает, что сначала вы попытаетесь устранить расхождения путем переговоров. Если по истечении тридцати дней вам не удастся прийти к соглашению, вы приглашаете посредника. Если и он в течение тридцати дней не добьется успеха, вы выносите спор на третейский суд, решение которого будет окончательным, а состав подбирается по взаимному согласованию. Нефтяные компании при организации

совместных предприятий учреждают комитеты по партнерству для урегулирования возможных недоразумений. Если спор не решается, он передается на рассмотрение двух старших представителей администрации, по одному от каждой компании, которые пытаются прийти к соглашению. Лишь в случае, если и это не помогает, компании обращаются к третейскому суду. Следует подумать о включении процедуры урегулирования споров в каждое соглашение, которое вы заключаете.\* [107]

## **Поддерживайте хорошие отношения.**

Трудные переговоры могут легко осложнить отношения. Если оппонент встанет из-за стола надутым, это может помешать ему хорошо представить сделку своей стороне или надлежащим образом выполнить ее условия. Возможно, он станет придерживаться буквы, но не духа соглашения.

Вы заинтересованы в том, чтобы оппонент чувствовал максимальное удовлетворение по завершении переговоров. Хотя успех может вас окрылить, сдержите ликование. Сразу после кубинского кризиса президент Кеннеди издал строгие инструкции, запрещающие членам Кабинета распространяться о победе. Он не хотел затруднять премьеру Хрущеву оправдание перед товарищами своего решения о выводе ракет.<sup>†</sup>

В самом конце проявите щедрость. Подавите естественное искушение сцепиться из-за последней крошки. Профессиональный специалист по переговорам о заложниках говорил: "Мы припасаем немного гибкости под конец, потому что любим проиграть им последний раунд. В конце мы становимся покладистей, чем они ожидали, потому что хотим, чтобы они считали себя молодцами".<sup>‡</sup> Удовлетворение вашего противника воздается вам сторицей при выполнении условий соглашения, а также в будущих переговорах.

После трудных переговоров может возникнуть желание никогда в жизни не видеть оппонента. Но коль скоро вы зависите от него в части выполнения условий соглашения, разумнее сохранить хорошие рабочие отношения. Любезности и символические жесты могут оказаться кстати. Если это уместно, организуйте церемонию подписания и прием для обеих сторон. Регулярно поддерживайте связь с оппонентом, пусть знает, что вы выполняете свою часть соглашения. И немедленно реагируйте на любые жалобы. Лучшая гарантия прочного соглашения — хорошие рабочие отношения.

## **Стремитесь к взаимному удовлетворению, а не к победе.**

Выдающийся прусский военный стратег Карл фон Клаузевиц считал войну продолжением политики другими средствами. По аналогии, использование силы следует рассматривать как продолжение переговоров поиска решения в иных формах. Из этого [108] все и вытекает. Вы стремитесь к взаимному удовлетворению, а не к победе. Вы пользуетесь силой для обучения, а не для драки. Вы даете оппоненту знать о последствиях незаключения соглашения — посредством вопросов на "учет реальности", скорее предупреждений, чем угроз, и в случае необходимости демонстрации силы. Лучший генерал — тот, кто никогда не вступает в бой; лучший мастер переговоров никогда не прибегает к своей НАОС.

Если же вам пришлось обратиться к НАОС, используйте минимально достаточную силу, чтобы вернуть оппонента к столу переговоров. Разворачивайте свою НАОС без провокаций, нейтрализуйте его атаки, не переходя, однако, в контрнаступление. Задача — смягчить реакцию оппонента, не дать ему превратить ваш силовой маневр в дорогостоящую и бесплодную битву.

Постоянно напоминайте оппоненту, что дорога через золотой мост для него открыта. Не стремитесь навязать решение, скорее объясняйте, какой выбор станет лучшим для него — и для

---

\* Процедуры урегулирования споров подробнее рассматриваются в кн.: William L. Ury, J mnc M. Brett, and Stephen B. Goldberg, "Getting Disputes Resolvi-J" (San Francisco: Jossey-Bass, 1988).

<sup>†</sup> Robert F. Kennedy, op. cit. P.105-106.

<sup>‡</sup> Ackerman, op. cit.



вас. Короче говоря, пользуйтесь силой, чтобы наставить его на путь, а не поставить на колени. [109]

## **Заключение — превращая противников в партнеров.**

Существует история о том, как один человек оставил в наследство трем сыновьям семнадцать верблюдов. Половина верблюдов должна была отойти старшему сыну, треть — среднему, а девятая часть — младшему. Братья принялись делить наследство, но не смогли договориться — ведь семнадцать не делится ни на два, ни на три, ни на девять. В конце концов, сыновья обратились за советом к мудрой старухе. Обдумав положение, она сказала: "Поглядим, что выйдет, если вы возьмете моего верблюда". Таким образом, у сыновей оказалось восемнадцать верблюдов. Старший сын забрал свою половину — то есть девять. Средний сын взял треть — то есть шесть. А младший получил девятую часть — двух верблюдов. Девять, шесть и два в сумме дают семнадцать. Один верблюд оказался лишним. Они вернули его мудрой старухе.

Как и задача с семнадцатью верблюдами, переговоры могут казаться безнадежными. Тогда, подобно мудрой старухе, вам надо отступить в сторону, посмотреть на проблему под свежим углом зрения и найти восемнадцатого верблюда.

Переговоры прорыва — и есть восемнадцатый верблюд. С помощью этой методики можно достичь соглашения, которое поначалу казалось невозможным. Главное — одолеть обычные препятствия: собственную естественную реакцию, негативные эмоции оппонента, его "бейсбольные" жесткие методы, его неучтенные интересы, а также его иллюзию, что победы можно добиться силой.

Посмотрим, как все пять элементов стратегии прорыва были применены в ситуации, сложнее которой, пожалуй, трудно себе представить: в переговорах с вооруженным преступником об освобождении заложников. [110]

## **Переговоры об освобождении заложников\*.**

В четверг утром 14 октября 1982 г. множество полицейских были стянуты ко второму крупнейшему медицинскому учреждению в стране — госпиталю Кинге Каунти в Бруклине, Нью-Йорк. Осужденный вооруженный грабитель по имени Ларри Ван Дайк заперся в раздевалке, расположенной в подвале, вместе с пятью служащими больницы. Ван Дайк, которому только что сняли гипс со сломанной руки, выхватил пистолет у конвоира, выстрелил и ранил его, после чего попытался скрыться. Загнанный в угол полицией, Ван Дайк взял заложников. Почти сразу же он отпустил одного человека, чтобы тот передал полиции: "Я хочу выбраться отсюда, иначе начну убивать людей".

Лет десять назад полиция, вероятно, применила бы силу. "В былые времена, — вспоминал капитан полиции, — мы бы окружили здание, кинули парню переговорник, пустили слезоточивый газ, нацепили бронежилеты и втянули бы его в перестрелку".

Вместо того, чтобы открыть стрельбу, полиция решила вступить в переговоры. Лейтенант сыскной полиции Роберт Дж. Лауден, опытный специалист по переговорам такого рода, подошел к запертой двери раздевалки и начал разговор с Ван Дайком: "Ну, как там дела? Меня зовут Боб, я пришел, чтобы разобраться. Вообще я пришел, чтобы всем нам выпутаться из этой заварухи. Тебя-то как звать?"

Ван Дайк ответил: "Меня зовут Ларри Ван Дайк, в этой комнате полно людей. Терять мне нечего. Назад в тюрьму я не пойду. Даю вам тридцать минут, чтобы вернуть мне свободу".

Лауден не отклонил требование и срок его исполнения, но воспринял их как пожелания: "Посмотрим, что удастся сделать. Я все для тебя разузнаю и сразу же передам ответ. Ты ведь понимаешь, подобные вещи требуют времени. Такие решения принимаю не я. Пока суть да дело, может, я сам могу тебе чем пособить?" Лауден пытался переключить внимание Ван Дайка на что-то реальное.

---

\* Описание основано на газетных сообщениях, а также на личном интервью с лейтенантом сыскной полиции в отставке Робертом Д. Лауденом (8 февраля 1991 г.).

Пока Лауден говорил, за спиной у него стоял напарник, в его задачу входило подсказывать Лаудену вопросы, передавать информацию и следить, чтобы Лауден сдерживал эмоции. Иными словами, напарник как бы постоянно находился на балконе.

Ван Дайк предупредил, что если полиция пойдет на штурм, он перебьет заложников. Лауден заверил, что никто на него нападать не собирается. "Ты не знаешь наших методов, — сказал сыщик. — За [111] десять лет ни один человек у нас не пострадал. Мы не высаживаем двери. Это тебе не кино!" Адвокат Ван Дайка подтвердил: "Ларри, никто к тебе не прикоснется. В трехстах случаях подразделение по освобождению заложников никого не тронуло пальцем".

Ван Дайк пригрозил вырваться из комнаты вместе с заложниками. Лауден сказал: "Ларри, лучше тебе сидеть, где сидишь. Ты отгорожен от нас, мы от тебя. У нас здесь полно народу. Мы не хотим применять силу, но применим, если надо будет. Ты парень сообразительный. Знаешь, как в эти игры играют. Лучше давай поглядим, как это дело уладить".

Лауден задавал открыто сформулированные вопросы, чтобы выяснить, о чем думает Ван Дайк, чего он хочет: "И как тебя угораздило попасть в такую передрагу? Как нам ее распутать?" Ван Дайк начал жаловаться на коррупцию и злоупотребления в тюремной системе штата. Лауден сочувственно слушал, приговаривая: "Я тебя понимаю", "Я и от других это слышал", и "Раз ты поднял вопрос, может, нам удастся начать следствие по делу о коррупции". Он пытался установить контакт с Ван Дайком, признавая его доводы и соглашаясь, где только возможно; по сути, Лауден перешел на сторону Ван Дайка.

Ван Дайк потребовал, чтобы ему дали поговорить с Беллой Инглиш, журналисткой из "Дейли Ньюс", репортажи которой ему очень нравились. Лауден согласился разыскать ее и уговорил Ван Дайка взять переговорник, чтобы легче было общаться.

Шаг за шагом детектив продвигался вперед. Беллу Инглиш доставили на место полицейским вертолетом. "Мы хотим, чтобы Вы поговорили с ним по телефону, — сказал ей Лауден, — но, пожалуйста, избегайте негативных слов вроде "тюрьма" или "заложники".

Инглиш представилась Ван Дайку и спросила, почему он захотел поговорить с ней. "Потому, что ты честно пишешь", — ответил тот. Он сказал ей, что ему грозит заключение от двадцати пяти лет до пожизненного по обвинению в грабежах. По подсказке Лаудена, Инглиш пыталась уверить Ван Дайка, что это вовсе не обязательно. Вскоре после этого Ван Дайк согласился отпустить одного заложника в обмен на подушки, одеяла и кофе. В 16.15 заложник вышел.

Через четыре часа Ван Дайк согласился выпустить еще одного заложника, если радиостанция "Дабл-Ю Оу Ар" разрешит Инглиш изложить в эфире его жалобы на условия содержания в тюрьме. Через несколько минут после передачи Ван Дайк освободил второго заложника. "Это было просто здорово, — сказал Ван Дайк, обращаясь [112] к Инглиш. — Вы спасли человеку жизнь". "Нет, — ответила Инглиш, — это вы спасли ему жизнь".

Ван Дайк согласился освободить третьего заложника, если телекомпания "Дабл-Ю Эй Би Си" передаст его информацию "живьем" в одиннадцатичасовой вечерней программе новостей. По просьбе Департамента полиции станция согласилась. Освобожденный заложник передал в эфир любовное послание Ван Дайка жене и сказал, что никто не пострадает, "если только полиция не пойдет на провокации".

Однако вскоре после полуночи настроение Ван Дайка изменилось. Полиция слышала, как он грозил заложнику: "Старик, становись на колени. Я ему ствол к башке приставил! Я не хочу никого трогать, но если они надо мной смеются, я дам им, над чем посмеяться". Ван Дайк попытался возложить вину на Лаудена. "Слишком долго тянете. Я перебью этот народ, и ты будешь виноват". Однако Лауден отвел обвинение: "Глупости, Ларри. Мы пришли, чтобы помочь тебе. Все мы в одной лодке. Но если ты это сделаешь, на нас не пеняй. Только на себя. Давай лучше разберемся". Лауден постоянно пытался переключить внимание на проблему.

В пятницу к утру напряжение возросло. Ван Дайк спросил утренние газеты, но очень рассердился, увидев репортажи, где его обвиняли в доносах на товарищей-заключенных. "Они все переврали! — кричал он в ярости. — Написали, будто я стучал на заключенных и охрану. На охрану — да. На своих — нет". Он рассказал, что тюремные охранники заставили его спровоцировать других охранников на дела с наркотиками, и утверждал, что его убьют, если он вернется в тюрьму штата.

Лауден попытался успокоить Ван Дайка, апеллируя к его главной заботе — о собственной безопасности: "Я знаю, что ты не информатор. Кто бы ни заявил об этом — не прав. Сейчас меня слышат все средства массовой информации. Дай подумать, может я и сумею устроить, чтобы тебе не возвращаться в тюрьму штата."

Лауден связался с официальными представителями администрации исправительных учреждений штата и федерального управления, чтобы те проработали возможность перевода Ван Дайка в федеральную тюрьму. Напряжение начало ослабевать, когда заместитель председателя комиссии штата по исправительным учреждениям Майк Борум приехал и сказал Ван Дайку, что попробует устроить ему перевод. Ван Дайк заметил своему двоюродному брату, офицеру тюремной охраны, которого специально вызвали на место происшествия: [113] "Я думаю сдаться. Они мне хорошее дело предлагают". Лауден выстроил Ван Дайку золотой мост для отступления.

Ван Дайк согласился отпустить четвертого заложника, если телекомпания "Дабл-Ю Эй Би Си" и радио "УИНС" будут транслировать освобождение в прямом Эфире и позволят Ван Дайку изложить свою версию происшедшего. В эфире он пожаловался на условия содержания в штатной тюрьме: "Меня там били".

Спустя четыре часа, Ван Дайк помрачнел, стал говорить, что не хочет возвращаться в тюрьму. Сказал Лаудену: "Мне терять нечего. Будем играть в русскую рулетку." Лауден пытался разубить его и вел успокоительные беседы всю ночь.

Ранним утром в субботу Ван Дайк, наконец, согласился отпустить последнего заложника в обмен на освещение событий в прессе и публичное обещание Борума о переводе. В восемь утра Лауден смог доложить Ван Дайку, что Борум выступает с заявлением по телевидению "Дабл-Ю Эй Би Си". Через двадцать пять минут был отпущен последний заложник. В восемь тридцать Ван Дайк вышел сдаваться. Его просьба поговорить с прессой была удовлетворена. "Я не сумасшедший, — сказал он. — Я просто пытался обрести свободу... но меня поймали. Я — здесь". Затем полиция доставила его в исправительный центр "Метрополитэн", федеральную тюрьму на окраине Манхэттена.

Сорок семь часов спустя, один из самых затяжных и драматических эпизодов захвата заложников в истории Нью-Йорка был завершен. "Больше я уже не мог", — признался Лауден, усталым, охрипшим голосом.

Все окончилось победой полиции, которой удалось освободить заложников, предотвратить кровопролитие и водворить преступника в тюрьму. Лауден сказал, что ему и другим членам его команды удалось в конце концов уговорить Ван Дайка сдаться "путем создания атмосферы доверия, стремления доказать, что мы можем общаться, как люди, и помочь друг другу благополучно выпутаться из этой истории".

Ван Дайк не добился свободы, но добился публичного обещания о переводе в федеральную тюрьму. Сдавшись, Ван Дайк отпустил полицейским, самый лучший комплимент, на который они вообще могли рассчитывать: "Они играли честно", — сказал он.

Подобно тому, как лучшему генералу никогда не приходится вступать в бой, полицейским не пришлось применять силу. Свою силу они использовали не для подавления Ван Дайка, а чтобы сдержать и просветить его, объяснить, что лучшая альтернатива для него [114] — мирная капитуляция. Они наставили его на путь, а не поставили на колени.

## **Пять этапов переговоров прорыва.**

С кем бы вы ни вели переговоры: с террористом, захватившим заложников, со своим боссом или собственным сыном — принципы остаются неизменными. Вот вкратце пять этапов, "шагов" в переговорах прорыва:

**1. Поднимитесь на балкон.** Первый этап заключается в управлении собственным поведением. Когда оппонент говорит "нет" или бросается в атаку, вы можете от неожиданности уступить или перейти в контрнаступление. Итак, сдержите реакцию, распознав игру. Затем прикупите время на раздумье. Используйте это время, чтобы определить собственные интересы и НАОС. При переговорах не выпускайте из поля зрения главную цель. Вместо того, чтобы выходить из себя или сводить счеты, сфокусируйтесь на том, чего вы добиваетесь. Короче говоря, поднимитесь на балкон.

**2. Перейдите на их сторону.** Прежде чем переговоры наберут ход, необходимо создать благоприятный климат. Вы должны рассеять гнев, страх и подозрительность оппонента. Он ждет от вас атаки или сопротивления. Поэтому поступите наоборот: выслушайте его, признайте его доводы, согласитесь, с чем можете. Признайте также его авторитет и компетентность. Разоружите его, перейдя на его сторону.

**3. Не отвергайте... меняйте "рамку".** Следующий шаг состоит в изменении игры. Вместо того, чтобы отвергать позицию оппонента — что обычно лишь усиливает ее — обратите его внимание на проблему взаимного удовлетворения интересов. Что бы он ни говорил, истолкуйте это как попытку решения проблемы. Задавайте вопросы, ориентированные на поиск решения вроде: "Почему Вы этого хотите?" или "Что бы Вы делали, оказавшись на моем месте?", или "А что, если нам...?" Не пытайтесь поучать его, пусть его учит сама проблема. Истолкуйте на свой лад и его тактику: обойдите каменную стену, отклоните атаку, разоблачите уловку. Чтобы изменить игру, смените границы поля — смысловую "рамку". [115]

**4. Постройте золотой мост.** Наконец, вы готовы к переговорам. Однако, ваш оппонент может все еще противиться, не будучи до конца уверен в выгодах соглашения. Возникает искушение подтолкнуть, настоять на своем, но это, скорее всего, лишь ожесточит оппонента, вызовет дополнительное сопротивление. Поступите наоборот — тяните его в желаемом направлении. Представьте себя посредником. Вовлекайте его в процесс, включайте в оборот его идеи. Попытайтесь определить и удовлетворить его неучтенные интересы, в особенности — общечеловеческие потребности. Помогите ему сохранить лицо, и пусть достигнутый результат покажется ему победой. Тише едешь, дальше будешь. В общем, пусть ему станет легко сказать "да" — ведь для этого вы и сооружали золотой мост.

**5. Наставьте на путь — а не пытайтесь поставить на колени.** Если оппонент продолжает сопротивляться и думает, что сможет добиться победы без переговоров, следует убедить его в обратном. Вы должны сделать так, чтобы ему было трудно сказать "нет". Конечно, можно прибегнуть к угрозам и силе, но это часто оборачивается против вас же; если вы загоните его в угол, он, скорее всего, обрушится на вас с еще большим рвением. Вместо этого просветите его относительно цены несогласия. Задавайте вопросы на учет реальности, предупреждайте, но не угрожайте, продемонстрируйте свою НАОС. Используйте ее только при необходимости и смягчайте сопротивление оппонента, проявляя самообладание, заверяя его, что ваша цель — взаимное удовлетворение, а не победа. Пусть знает, что золотой мост для него всегда открыт. Короче говоря, применяйте силу, чтобы наставить его на путь, а не поставить на колени.

Стратегия прорыва требует устойчивости к обычным человеческим соблазнам; она требует поступков, по сути дела, противоположных вашим естественным побуждениям. Необходимо сдержаться, когда очень хочется нанести ответный удар, выслушать, когда подмывает сказать, задавать вопросы, когда уже готовы все ответы, преодолевать различия, когда хочешь настоять на своем, просвещать вместо того, чтобы раздувать конфликт.

На каждом повороте стратегия требует от вас выбора кружного пути. Вы прорываетесь, обходя сопротивление оппонента, заходя с фланга, действуя против его ожиданий. Ведущий мотив стратегии — это уважение к оппоненту, ведь он — не предмет, который надо подтолкнуть, а человек, которого следует убедить. Вместо того, чтобы прямым давлением пытаться заставить его изменить точку зрения, вы меняете обстановку, в которой он принимает решение. Вы [116] представляете ему возможность самому судить и делать выбор. Ваша цель — не завоевать его, а завоевать его поддержку.

## От противостояния к партнерству.

Ситуацию запутывают двое, но достаточно усилий одного, чтобы начать процесс развязывания неподатливых узлов. Да, вы можете трансформировать даже самые трудные переговоры. Во время Гражданской войны в Америке Авраам Линкольн выступил с речью, в которой сочувственно отозвался о мятежниках-южанам. Пожилая дама, ярая юнионистка, обвинила его в том, что он с симпатией говорит о врагах, вместо того, чтобы уничтожать их. Его ответ стал классическим: "Отчего же, мадам, — отвечал Линкольн, — разве я не уничтожаю врагов, делая их своими друзьями?"

Стратегия переговоров прорыва устремлена как раз к этому — уничтожить противника, сделав из него партнера по конструктивным переговорам.

---

\* "Little, Brown Book of Analitics", op. cit., p. 360.

## Об авторе.

Уильям Юри — один из основателей и заместитель директора Программы по теории и практике переговоров Гарвардского университета. Совместно с Роджером Фишером им опубликована книга "Путь к согласию", ставшая бестселлером, который разошелся тиражом в два миллиона экземпляров и был переведен на двадцать два иностранных языка. У.Юри также является автором книги "Урегулирование споров: Выработка систем для уменьшения цены конфликта" (совместно с Джин М. Брет и Стивеном Голдбергом), удостоенной Книжной награды Центра общественных ресурсов за совершенство и новизну подхода к поиску путей урегулирования споров.

Специалист в области переговоров и урегулирования конфликтов, преподававший в Гарвардской школе бизнеса, Юри ведет семинары для ответственных сотрудников корпораций, профсоюзных руководителей, дипломатов и военных. В число его клиентов входят разнообразные организации: от "Эй Ти энд Ти" и "Америкэн экспресс" до Госдепартамента и Пентагона. Он неоднократно осуществлял посреднические функции в деловых, трудовых и международных спорах.

В качестве директора Проекта по переговорам в области ядерного разоружения при Гарвардской школе права Юри опубликовал книгу "Горячая линия — что дальше? Как предотвратить ядерную войну с помощью контроля над кризисными ситуациями". Он был консультантом Белого Дома по созданию центров уменьшения ядерной опасности в Вашингтоне и Москве. В течение пяти лет Юри был заместителем директора Проекта по предотвращению ядерной войны Гарвардской школы управления им. Джона Ф. Кеннеди.

Выпускник Йельского колледжа, Юри получил магистерскую и докторскую степени в Гарвардском университете. [123]