

ДЖИМ КЭМП СНАЧАЛА СКАЖИТЕ “НЕТ”

УНИКАЛЬНАЯ СИСТЕМА
ПОДГОТОВКИ И ВЕДЕНИЯ
ЖЕСТКИХ ПЕРЕГОВОРОВ,
С ПОМОЩЬЮ КОТОРОЙ
ЕЖЕГОДНО ЗАКЛЮЧАЮТСЯ
СДЕЛКИ НА ОБЩУЮ СУММУ
БОЛЕЕ 100 МИЛЛИАРДОВ
ДОЛЛАРОВ



JIM CAMP

START WITH NO



ДЖИМ КЭМП

**СНАЧАЛА
СКАЖИТЕ
“НЕТ”**

УДК 159.9
ББК 87.774

К 74 Кэмп Д.
Сначала скажите “нет”: Секреты профессиональных переговорщи-
ков / Джим Кэмп; пер. с англ. – М.: ООО «Издательство «Добрая книга»,
2015. – 272 с.

ISBN 978-5-98124-453-7

С непреложной истиной, что на переговорах не бывает партнеров, а есть только противники, современный деловой мир, кажется, хорошо знаком. И тем не менее тактических ошибок в переговорном процессе избежать удается немногим. На удочку желанных сильной стороной компромиссов и уступок частенько попадают неопытные в делах люди. Книга Джима Кэмп научит вас с достоинством вести и выигрывать переговоры. Причем эта технология применима к любой сфере жизни – не только к бизнесу. Когда нужно противостоять мощному давлению, манипуляциям, отстаивать перед визави свои позиции, инструменты профессионального переговорщика придутся как нельзя кстати. Что бы ни происходило за столом переговоров, вы должны быть уверены в силе собственной позиции.



Издательство «Добрая книга»

Телефон для оптовых покупателей: (495) 650-44-41.

Адрес для переписки / e-mail: mail@dkniga.ru

Адрес нашей страницы в сети Интернет [http:// www.dkniga.ru](http://www.dkniga.ru)

Права на издание книги на русском языке получены по соглашению с Crown Publishers – подразделением Random House, Inc. и литературного агентства **«СИНОПСИС»**

Все права защищены. Любое копирование, воспроизведение, хранение в информационных системах или передача в любой форме и любыми средствами – электронными, механическими, посредством фотокопирования, записи или иными – любой части этой книги запрещены без письменного разрешения владельцев авторских прав.

Сделано в России
ISBN 978-5-98124-453-7

© James R. Camp, 1998
© Издание на русском языке, перевод на русский язык.
ООО «Издательство «Добрая книга», 2007

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ

*Стратегия “выиграть-выиграть” — верное средство
проиграть переговоры 11*

1 САМАЯ СЛАБАЯ ПОЗИЦИЯ НА ЛЮБЫХ ПЕРЕГОВОРАХ

Нужда? Никогда! 33

2 “ЭФФЕКТ КОЛОМБО”

Секрет позиции “не в порядке” 47

3 СНАЧАЛА СКАЖИТЕ “НЕТ”

Решения — двигатель переговоров 55

4 ФУНДАМЕНТ УСПЕХА

В чем состоит ваша миссия 81

5 НЕ ПЫТАЙТЕСЬ КОНТРОЛИРОВАТЬ РЕЗУЛЬТАТ

*Сконцентрируйтесь на своем поведении
и действиях 101*

6 ЧТО ГОВОРИТЬ ЗА СТОЛОМ ПЕРЕГОВОРОВ

Движущие силы переговоров: вопросы 113

7 КАК ГОВОРИТЬ ЗА СТОЛОМ ПЕРЕГОВОРОВ

Движущие силы переговоров:

“горючее” системы Кэмп 127

8 УСПОКОЙТЕ СВОИ МЫСЛИ, ОСВОБОДИТЕ СОЗНАНИЕ

Никаких ожиданий, никаких предположений,

никакой болтовни 147

9 УЗНАЙТЕ, ЧТО У НИХ “БОЛИТ”, И ОПИШИТЕ ИМ ЭТУ БОЛЬ

Работайте с реальной проблемой противника 169

10 ЧТО ТАКОЕ “БЮДЖЕТ ПЕРЕГОВОРОВ” И КАК ЕГО СОСТАВИТЬ

Значение времени, энергии, денег и эмоций 189

11 ИГРА В ПРЯТКИ

Узнайте, кто принимает решения 211

12 РАЗРАБОТАЙТЕ ПОВЕСТКУ ДНЯ И СЛЕДУЙТЕ ЕЙ

Победить хаос 223

13 ЕСЛИ ВЫ ВСЕ ЖЕ НАСТАИВАЕТЕ НА ПРЕЗЕНТАЦИИ

Остерегайтесь соблазнов PowerPoint 241

14 САМЫЙ ВАЖНЫЙ УРОК ЖИЗНИ

Единственная гарантия долгосрочного успеха 253

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

ТАНЦУЙТЕ С ТИГРОМ!

Тридцать три простых правила 259

БЛАГОДАРНОСТИ 267

ОБ АВТОРЕ 271

Моей жене Патти

СНАЧАЛА СКАЖИТЕ “НЕТ”

ВВЕДЕНИЕ

Часто ли за два последних десятилетия вам приходилось читать о парадигме “выиграть-выиграть” или слышать эту фразу?

Думаю, тысячи раз. Знаю, этого вполне достаточно. В нашей культуре этот термин превратился в избитую фразу, став единственной допустимой парадигмой любого межличностного взаимодействия. В бизнесе, например, его притягательность основана на простом утверждении: ни одна компания не имеет права узурпировать рынок только потому, что занимает доминирующие позиции в своей области. Мы свято верим, что достичь общего

-
- * Принцип “выиграть-выиграть” (win-win) — распространенная модель переговоров, возникшая в 80-х годах одновременно с одноименным принципом взаимовыгодного сотрудничества. Основные положения модели таковы: любая ситуация на переговорах может привести либо к неудаче для обеих сторон (ситуация “проиграть-проиграть”), к выигрышу одной стороны за счет другой (ситуация “выиграть-проиграть”), либо к выигрышу обеих сторон (ситуация “выиграть-выиграть”), когда в полной мере учитываются интересы каждой из сторон и каждый участник переговоров получает желаемое. Последний сценарий считается наиболее предпочтительным и эффективным. Чтобы переговоры развивались по сценарию “выиграть-выиграть”, обе стороны должны следовать определенным принципам: не вести позиционный торг; делать разграничения между участниками дискуссии и обсуждаемыми проблемами (то есть не “переходить на личности”); сосредоточиться на действительных интересах сторон, а не на жестких позициях; изобретать взаимовыгодные варианты и настаивать на использовании объективных критериев. Благодаря своей гуманности и приверженности этическим принципам подход приобрел множество последователей. — *Прим. пер.*

процветания, действуя по модели “выиграть-выиграть” и учитывая интересы каждой из сторон, все же возможно.

И какой же замшелый консерватор после таких прекрасных и возвышенных слов посмеет не согласиться с тем, что на переговорах должна использоваться модель “выиграть-выиграть”? Например, такой как я. Почти двадцать лет я провожу семинары и тренинги по проблемам ведения переговоров. Мой опыт убедил меня, что если в качестве основы для успешных переговоров мы используем подход “выиграть-выиграть”, то почти наверняка движемся в неверном направлении: в бизнесе, в личной жизни и в любой другой области. Эту книгу и мою систему в целом следует рассматривать как критику подхода “выиграть-выиграть” и всех его разновидностей. В качестве заголовка я мог выбрать множество положений своей системы, но выбрал это: “Сначала скажите “нет”. Я сделал это намеренно, чтобы подчеркнуть свое глубокое несогласие с моделью “выиграть-выиграть”, которая подспудно заставляет говорить “да” как можно быстрее, почти любой ценой и любыми возможными способами. Такие переговоры — самый худший способ заключить хорошую сделку. Он приводит к проигрышу.

Возможно, вы работаете в одной из многочисленных компаний, которые с гордостью демонстрируют всем желающим сияющие награды за эффективное использование подхода “выиграть-выиграть”. Как правило, отделы сбыта этих компаний получают такие награды от своих самых важных клиентов. Действительно, это настоящие трофеи, и каждый из них — свидетельство *провала* на переговорах. Они демонстрируют то, что на этих переговорах не было ни четких целей, ни тактики и что их проводили, если называть вещи своими именами, наивные дилетанты. Без всякого сомнения, когда восьмилетние девочки и мальчики получают почетные грамоты за игру в бейсбол или в футбол независимо от того, хорошо ли они играли, это прекрасно. Но меня удивляет, когда высшее руководство солидной компании не понимает, что именно переговоры по модели “выиграть-выиграть” стирают ее бизнес в порошок. Это, как правило, именно так. Откуда я знаю? Много раз руководители компаний обращались ко мне как к специалисту по переговорам, когда их фирмы оказывались в отча-

янном положении. Работая с ними, я часто видел эти награды за применение модели “выиграть-выиграть”.

“Но ведь на основе подхода “выиграть-выиграть” заключено так много сделок! Вокруг него столько шумихи, ему посвящено столько статей в прессе и книг! Этот подход должен работать!” Я отвечу просто: то, что данная сделка обсуждалась на переговорах и была заключена, вообще ни о чем не говорит. Кто сказал, что это хорошая сделка, а тем более — *лучшая из возможных*? Если мне сообщают, например, что “Спартак” во вчерашнем матче забил четыре мяча, это, конечно, о чем-то говорит, но не о многом: его противники из “Динамо” могли забить *шесть*, так что в этих так называемых сделках “выиграть-выиграть” я должен знать окончательный счет.

И я знаю. Я знаю, каким образом одна компания, занимающаяся торговлей по каталогам, стала могущественным гигантом в своей сфере бизнеса. Она заключала контракты с сотнями небольших поставщиков по всей Америке, а потом эти контракты разрывались. Делалось это для того, чтобы обрести дополнительные рычаги воздействия на небольшие компании и получить возможность заключать более выгодные сделки. Конечно же, более выгодные для крупной компании. Были ли эти первоначальные контракты выгодны для небольших поставщиков? Спросите их об этом. А контракты, заключенные во второй раз? Спросите их же. Я знаю, что некоторые компании в розничной торговле одеждой научились просто-таки мастерски вынуждать поставщиков подписывать маниловские контракты, условия которых они едва ли в состоянии выполнить. Когда поставщики не справляются, компании подают рекламации и аннулируют контракты. А потом, через месяц-два, они предлагают поставщикам провести переговоры заново, в полном соответствии с пословицей “продать десять центов за доллар”, потому что теперь у них все козыри на руках. Были ли условия первоначальных сделок выгодны для поставщиков? А сделок, заключенных заново? Задайте им эти вопросы.

Я стал постоянно работать в качестве эксперта по ведению переговоров в 80-х годах. Несколько лет до того моя деятельность в этой области была менее формальной. Тогда я не просто сказал себе: “Джим, в любой сфере всегда найдется место для того, кто

действует вопреки общепринятым тенденциям рынка. Так почему бы не бросить вызов парадигме “выиграть-выиграть”? Я вовсе не кровожадный и беспощадный крутой парень, которому нравится издеваться над людьми, как будто это единственная альтернатива модели “выиграть-выиграть”. Деловой мир, конечно, полон подобных людей, и мы встретим некоторых из них на этих страницах, но я к ним не отношусь. Нет, я начал оспаривать модель “выиграть-выиграть” потому, что быстро понял, как часто она на самом деле подразумевает ситуацию “выиграть-*проиграть*”. Не стоит заблуждаться на этот счет: как ни печально, но, возможно, сделка в соответствии с подходом “выиграть-выиграть” заключается каждую минуту. Все обещания этого подхода – лишь манипуляции и лицемерие.

Как вы думаете, если компания, у которой есть хороший продукт или услуга и адекватные ресурсы, становится банкротом (а подобное происходит каждый день), на чем, *вероятнее всего*, лежит ответственность за это несчастье, как не на неудачных переговорах с поставщиками, клиентами, служащими *и кем угодно еще*? Но даже несмотря на то, что число проигравших в игру “выиграть-выиграть” постоянно растет, имя этим неосторожным — все еще легион. Если в этой книге мне удастся всего лишь предупредить деловых людей об опасностях подхода “выиграть-выиграть” — это само по себе уже станет ценным вкладом в благополучие общества. В этом вопросе я настроен настолько решительно, что собираюсь посвятить ему еще пару страниц.

Некоторые читатели — я тоже к ним отношусь — обычно только бегло просматривают или даже пропускают введения в книгах. Пожалуйста, не делайте этого на сей раз: чтобы овладеть моей системой, необходимо понять, почему подход “выиграть-выиграть” настолько опасен.

Противник не дремлет

Я не первый профессионал в области переговоров, который осознает несостоятельность господствующей сегодня в обществе парадигмы. Вовсе нет. Многие, многие противники корпораций и

проницательные мастера переговоров в любой сфере бизнеса понимают, что восторженный приверженец ведения переговоров по модели “выиграть-выиграть” — легкая добыча. Крупные корпорации часто следуют одной, все более и более популярной стратегии ведения переговоров, известной в деловом мире под аббревиатурой PICOS. Она разработана с *единственной целью* — дурачить наивных приверженцев подхода “выиграть-выиграть”.

Вот одна поучительная история, которую я услышал в начале 90-х, когда основным игроком в отделе закупок General Motors был человек по имени Хосе Игнасио Лопес де Арриотуа. Многие читатели, возможно, помнят Лопеса в связи с его переходом в Volkswagen в 1992 году. Тогда это событие широко обсуждалось в прессе. Среди всего прочего его обвиняли в том, что он украл коммерческие секреты GM. Федеральное правительство обвинило его в промышленном шпионаже, но он все еще уклоняется от экстрадиции в Испании. Лопес и его команда из GM разработали программу PICOS, или Программу совершенствования и оптимизации цен поставщиков (Program for the Improvement and Cost Optimization of Suppliers). Я также встречал другую расшифровку этой аббревиатуры: оптимизация стоимости приобретаемой продукции. Выбирайте сами, что вам больше нравится. Широко разрекламированная идея этого “метода оценки” состояла в том, чтобы помочь поставщикам снизить их издержки на проектирование и производство продукции, которую они поставляли GM. Снижая издержки поставщиков, GM снижала их цены и, следовательно, собственные издержки.

Но что же плохого в том, чтобы помогать поставщикам снижать издержки? Это — подход “выиграть-выиграть”, не так ли? Без сомнения, для GM это было именно так: если отбросить всю риторiku, “финансовая оптимизация” была всего лишь политически корректным названием выкручивания рук поставщикам. Это был тщательно продуманный, систематически культивируемый, чрезвычайно эффективный способ, позволяющий гиганту автомобилестроения снижать издержки, оказывая давление на тысячи своих поставщиков, не обращая никакого внимания на то, каковы для них последствия такого подхода. Если поставщик просто падал замертво или был не в состоянии соблюдать усло-

вия контракта, на его место тут же приходил другой, который полагал, что сможет каким-то образом выжить, согласившись на такие мизерные цены. PICOS и его риторика в стиле “выиграть-выиграть” прекрасно звучали в теории, но на практике этот подход стал катастрофой для многих компаний.

Сегодня подобные программы финансовой оптимизации, или “управления поставками”, как их еще называют, разрабатывают несколько ведущих школ бизнеса. И я не удивлюсь, если их примеру последуют и многие другие, потому что GM и другим крупным корпорациям такие программы принесли большой успех. Школа бизнеса, которая в курсе ведения переговоров обучает мантре “выиграть-выиграть”, может также обучать, прямо в соседней аудитории, программе “управления поставками”, специально разработанной для разрушения модели “выиграть-выиграть”! Просто в голове не укладывается...

Всего за пару недель до того, как начать писать эту книгу, я случайно услышал на одной из радиостанций Northwest Airlines интервью с исполнительным директором недавно созданной компании, которая разрабатывает программное обеспечение для “интерактивной электронной торговли”. Этот человек хвастался тем, что программное обеспечение его компании помогает клиентам “взять верх над поставщиками”. Он прямо так и сказал. Но это лишь верхушка айсберга. Скоро Интернет ускорит рост огромных закупочных конгломератов — альянсов, располагающих *миллиардами* долларов. Это позволит конкурентам объединить свои покупательные возможности и снизить цены поставщиков, добавив еще один инструмент к своему арсеналу финансовой оптимизации: “Если ваши условия нас не устроят, мы проведем конкурс в Интернете на самое выгодное ценовое предложение”. Я понятия не имею, как все это будет выглядеть в предстоящие годы, но уверен, что “важные шишки” получают еще больше преимуществ.

Избегайте нежелательных компромиссов

Какой же яд таится в этой большой лжи под названием “выиграть-выиграть”? Вы, несомненно, слышали об этом смертельном трюке: он называется *компромисс*. На переговорах многие исполь-

зуют игру “выиграть-выиграть” для того, чтобы неявно провоцировать неосмотрительного противника на подрывающий его силы ранний компромисс. А противника, в свою очередь, мантра “выиграть-выиграть” почти *программирует* совершить эту фатальную ошибку. Многие лицемерные мастера переговоров *не пойдут* на компромисс сами, но потребуют, чтобы это сделали вы. (Если речь идет об отделах закупок крупных корпораций, их компромисс, возможно, заключается в том, что они покупают *у вас*, а не у кого-то другого.) И при этом они все время улыбаются. GM приобрела заслуженную репутацию жесткого и запугивающего партнера. Поэтому все другие большие компании при работе с поставщиками стараются использовать демагогию “выиграть-выиграть” еще усерднее. Они спекулируют на нашей старомодной общеамериканской привычке имени Дейла Карнеги “приобретать друзей и влиять на людей”. Они говорят: “Давайте объединяться, ведь мы *партнеры*”. Они спекулируют на проверенной временем американской традиции переговоров между предпринимателями и профсоюзами об условиях труда. На самом деле почти каждая новая публикация по переговорам — десятки, если не сотни, книг, в том числе академические тексты и популярные брошюры в мягкой обложке, — очень похоже структурируют свои теории и советы вокруг законных, проходящих в соответствии с предписанными нормами переговоров между предпринимателями и профсоюзами. (См. Национальный акт по трудовым отношениям 1935 года — the National Labour Relations Act) Переговоры нужно вести честно, идти на взаимные уступки, достигать компромисса. Если на переговорах между предпринимателями и профсоюзами кто-то из участников ведет себя нечестно, другими словами, если он отказывается следовать модели “выиграть-выиграть”, — он может попасть в тюрьму. Поэтому не стоит удивляться, что в нашей стране многие адепты подхода “выиграть-выиграть” и их гуру прошли обучение и приобрели практический опыт именно в этой сфере.

Сами по себе жестко регламентированные переговоры между предпринимателями и профсоюзами об условиях труда прекрасны. Точно так же, как и вообще “честность при заключении сделок”. Кто же не хочет вести переговоры честно? Я настойчиво

призываю своих клиентов именно к этому. Но когда тигр по ту сторону стола говорит: “А теперь, Дениз и Том, вы должны принять во внимание наши законные интересы. Нам нужно немного честности, вспомните о подходе “выиграть-выиграть...” Какой будет первая мысль Дениз и Тома? Скорее всего, они подумают о том, что если хотят заключить эту сделку, то должны пойти на какие-то уступки. Конечно же, им необходимо заключить сделку, ведь она так важна для их компании. Поэтому они позволили произвести над собой манипуляцию, вызвавшую у них чувство ответственности за те результаты, о которых противная сторона сообщит их боссу. Они — славные ребята и потому идут на компромисс, в том числе и для того, чтобы помочь противнику победить, хотя понятия не имеют, что именно делает его победителем. Когда наивные и честные Дениз и Том ведут переговоры с коварным тигром, который тоже читал книги, посвященные подходу “выиграть-выиграть”, они очень сильно рискуют.

Пожалуйста, запомните: ведущие игроки многих доминирующих на рынке транснациональных корпораций — тигры. Большинство известных деловых людей (если не все) — тигры. Не советую входить в клетку переговоров с ними, их коллегами или командой по оптимизации издержек, вооружившись одним из учебников по модели “выиграть-выиграть”, будто это Библия. Если вы мне не верите, пожалуйста, проверьте сами. Свяжитесь с поставщиками какой-нибудь международной компании по почтовой торговле или по розничной торговле одеждой. Свяжитесь с небольшими компаниями, которые каждый день имеют дело с гигантами Прекрасной Новой Экономии на Западном берегу. Уверяю вас, что деловые люди Саудовской Аравии и Японии ничего не знают о нашей исключительно американской традиции переговоров между предпринимателями и профсоюзами. А если они и читали об этом, то лишь для того, чтобы научиться брать верх над теми, кто садится за стол переговоров с подобным набором убеждений. Играл ли Хо Ши Мин в игры “выиграть-выиграть” на тех роковых переговорах по вьетнамскому вопросу? Не думаю. Зато этим занимались Ричард Никсон, Генри Киссинджер и их команда.

Не было мысли более далекой от проницательного ума Хо Ши Мина, чем вести переговоры к “разумному соглашению”, как

определяется основная цель переговоров в книге Р. Фишера и У. Юри “Переговоры без поражения”.

Сегодня это книга — самая популярная из посвященных подходу “выиграть-выиграть”. Даже беглый взгляд на одно определение оказывается в высшей степени поучительным. Оно гласит: “Разумным можно назвать такое соглашение, которое максимально отвечает законным интересам каждой из сторон, справедливо регулирует сталкивающиеся интересы, является долговременным и учитывает интересы общества”.

Звучит прекрасно. Но кто именно решает, какие интересы являются “законными”? В чьих глазах сталкивающиеся интересы регулируются “справедливо”? Что означает “максимально отвечает”? И что значит “долговременное” соглашение — оно имеет силу в течение месяца, года или заключено навеки? О каких “интересах общества” идет речь? У общества множество интересов, и одни часто противоречат другим (школы, рынок труда, управление, окружающая среда, городские власти и т.д.).

Попробуем еще раз: “Разумным можно назвать такое соглашение, которое максимально отвечает законным интересам каждой из сторон, справедливо регулирует сталкивающиеся интересы, является долговременным и принимает во внимание интересы общества”. В идеальном мире — возможно. Но в реальном мире я слышу, как на заднем плане начинает звучать похоронный марш. Внутри этого определения неявно — да почти явно — уже заложен компромисс. Конечно, наши гипотетические участники переговоров Дениз и Том *действительно* должны принимать во внимание “законные интересы” противной стороны, если только выяснят, каковы они. Но это *не означает*, что они должны уступить хотя бы цент.

Скажите на милость, чего ради идти на компромисс еще до того, как действительно возникнет такая необходимость? Иногда вы идете на компромисс, и это прекрасно, но чаще — не идете, и это лучше. Основная идея всех этих рассуждений такова: при помощи набора правил в стиле “выиграть-выиграть” *вы никогда не узнаете, стоит это делать или нет*. Запомните: “выиграть-выиграть” и возможность компромисса — это пораженческие установки, которые влияют на ваше поведение с момен-

та первого рукопожатия. Если вы ведете переговоры под лозунгом “выиграть-выиграть”, у вас не будет возможности узнать, были ли решения, которые привели к компромиссу, удачными и необходимыми.

Возможно, некоторые читатели уже думают: “Подход Джима Кэмпса кажется мне слишком жестким и безжалостным. Мне *нравится* идея “выиграть-выиграть”. Я полагаю, что она может помочь сделать мир лучше и справедливее”. Теперь похоронный марш звучит уже совсем громко. Позвольте мне проиллюстрировать свою точку зрения короткой реальной историей. Представьте себе, что вы — представитель небольшой команды молодых и энергичных программистов из Силиконовой долины. Одна японская фирма предложила вам 400 тысяч долларов за патент на вашу сверхсовременную технологию. Вам необходим хоть какой-то капитал, а это предложение — хорошая возможность его получить. У вас, мальчики и девочки, практически нет средств, и эти деньги могли бы помочь вам преодолеть основные трудности на старте вашего бизнеса. К тому же эти инвесторы достаточно умны, потому что высоко оценивают вашу работу, и достаточно добры, потому что готовы пойти ради вас на риск. Хорошая сделка в стиле “выиграть-выиграть”, не так ли? Эти ребята думали точно так же. Они были готовы поддаться соблазну и принять первое предложение еще до того, как их познакомили со мной. Но я предложил им другой подход, выяснив, что эта японская фирма, в течение шести месяцев делавшая вид, что 400 тысяч долларов — все, что она может предложить, на самом деле была “группой прикрытия” и работала на одного ведущего японского производителя автомобилей. Ее задача состояла в том, чтобы как можно дешевле скупать американские технологии. Такие “ударные отряды”, как их называют, хорошо известны в Силиконовой долине, и похожие на них команды действуют во всех областях экономики, в большом и малом бизнесе, обычно под человеколюбивой личиной игры “выиграть-выиграть”. Окончательная стоимость технологии этой команды составила 8 миллионов долларов. Почему? Просто потому, что она столько стоила. Подход “выиграть-выиграть” никогда не позволил бы получить за эту технологию ее реальную стоимость.

Возможно, некоторые читатели думают так: “А как насчет слова “противник”, которое вы, господин Кэмп, используете? Мне оно не нравится. Переговоры — это не война”. Да, это не война. И хотя я понимаю, что слово “противник” может вызывать противоречивые ассоциации, я определяю его как “уважаемый оппонент”. Вы ведете переговоры с уважаемым оппонентом. Я использую слово “противник” прежде всего для того, чтобы противостоять слащаво-сентиментальной идее, будто бы ребята с той стороны стола хотят быть вашими друзьями и даже делают вид, что они действительно ваши друзья.

Ну, конечно же, “выиграть-выиграть” звучит здорово! Именно поэтому этот подход настолько опасен, и именно поэтому вы должны быть очень осторожны. Если вы ведете переговоры через забор с соседом о том, когда пора начинать готовить угли для общего барбекю, подход “выиграть-выиграть” может сослужить вам хорошую службу. Но в схватке с жесткими, закаленными мастерами переговоров в реальном деловом мире нужно другое оружие.

Переговоры, основанные на эмоциях, и переговоры, основанные на решениях

Это похоже на сумасшествие. Во многих корпорациях сотрудники отдела продаж придерживаются парадигмы “выиграть-выиграть” и, следовательно, в отчаянных попытках “делать бизнес” при каждой возможности идут на компромисс. В то же время агенты по закупкам всех мастей и отделы закупок множества компаний имеют прекрасную подготовку в рамках одной из теорий управления системой поставок. Но эти подходы разработаны только для того, чтобы брать верх над продавцами, действующими согласно модели “выиграть-выиграть”. Осознают ли управляющие высшего ранга это противоречие, этот абсурд? Понимают ли они, что и модель “выиграть-выиграть”, и концепция PICOS обречены на провал в силу их внутренних недостатков?

Мою точку зрения прекрасно иллюстрирует одна реальная история. С одной стороны стола переговоров — не очень большая компания, которая продает продукт, необходимый для разработки сложных современных технологий. Назовем эту компанию Euphoric.

С другой стороны — подразделение транснационального гиганта, который поставляет химическое соединение, необходимое для производства продукции Euphoric. Назовем этого поставщика Worldwide. В этих переговорах Worldwide обратилась к Euphoric с просьбой пересмотреть контракт на поставку ее патентованного химического соединения. Это соединение производится на основе нефти, а значит, в связи с повышением мировых цен на нефть его производство стало намного более дорогостоящим. Компания Euphoric отказалась пересмотреть контракт. Сделка — это сделка, сказала она. В ответ Worldwide приостановила поставки химического соединения, без которого Euphoric пришлось бы остановить свое производство.

Насколько бы возросла себестоимость единицы продукции Euphoric, если бы она удовлетворила просьбу Worldwide? Где-то центов на пятнадцать. Какова розничная цена единицы продукции Euphoric? Немного больше 2000 долларов.

Эти цифры — вовсе не опечатки. Битва разгорелась по поводу увеличения на пятнадцать центов себестоимости продукции, которая затем продавалась по 2000 долларов за единицу. Чем, скажите на милость, можно объяснить подобную слепоту? Это очень просто. Worldwide, как и все продавцы, настолько привыкла при первой же возможности идти на компромисс во имя модели “выиграть-выиграть”, что боялась настаивать на справедливой цене за свой патентованный продукт. В то же время ребята из отдела закупок Euphoric рисковали десятками миллионов долларов только потому, что, как и все отделы закупок, они слепо стремились при любой возможности взять верх над противником — приверженцем подхода “выиграть-выиграть”. Обе стороны оказались в эмоциональной ловушке, загипнотизированные абстрактными теориями переговоров, и ни одна из них не была в состоянии принимать адекватные решения. В конце концов просьба Worldwide была удовлетворена, потому что это было лучшим решением для обеих компаний, но переговоры оказались исключительно долгими, запутанными и дорогостоящими.

Эта книга — опровержение всех подобных подходов к переговорам, основанных *на эмоциях*. В качестве альтернативы я представляю на ваше рассмотрение модель переговоров, основанную *на решениях*. Надеюсь, вы в конце концов согласитесь: отличия

между этими моделями очевидны и сделать между ними выбор довольно легко.

Когда-то я служил в военно-воздушных силах. Сначала в классной комнате, а затем на практике в кабине пилота, решение за решением, ошибка за ошибкой, я учился тому, что не могу непосредственно управлять действиями и решениями противника. Но, приобретая определенные привычки, я могу лучше управлять своей *оценкой* противника. Постепенно такая оценка становится все более точной и адекватной. Хорошие навыки принятия решений позволяли мне сохранять контроль за ситуацией и благодаря этому достигать желаемых результатов. Подобным образом я не мог абсолютно управлять своими эмоциями — и никто этого не может, но я мог держать их под контролем. С помощью скрупулезно отработанных поведенческих привычек я мог сделать так, чтобы они не слишком сильно влияли на мои действия. Именно так хирург или любой другой профессионал изучает свое ремесло: с помощью практики, исследований, принимая верные и неверные решения, корректируя неверные. А потом — опять практика, опять исследования, опять решения, опять анализ...

Я был сосредоточен на том, чем мог управлять, то есть на средствах, а не на том, чем управлять не мог, то есть на результате. Цель этой книги — научить вас делать то же самое в процессе переговоров, потому что слишком часто мы поступаем наоборот. Мы концентрируемся на том, чего *не можем* контролировать — на результате, теряя из виду то, что *можем* контролировать — средства.

Мне нравится аналогия с бейсболом: Барри Бондс и Сэмми Соза не могут управлять тем, выиграют ли перебежку. В конце концов, Берни Уильямс* может поймать отбитый мяч, или мяч может снести сильным порывом ветра, и из-за этого удар может оказаться неточным. Может произойти множество разных событий, так что Бондс и Соза могут всего лишь сосредоточиться на средствах достижения результата: точно и свободно ударить по мячу. В это время они думают только о том, чтобы вложить в удар всю свою силу и использовать все свои преимущества. Если они

* Барри Бондс, Сэмми Соза и Берни Уильямс — известные американские бейсболисты. — *Прим. пер.*

будут думать о чем-то другом, то *утратят* преимущество, слишком сильно ударят по мячу, и в итоге команда проиграет.

Аналогия с деловыми переговорами очевидна. Я понял это почти в первый же день, когда серьезно задумался на эту тему, помогая другу в Калифорнии заключить небольшую сделку. Невозможно непосредственно управлять действиями и решениями другой стороны, но можно научиться правильно оценивать ситуацию противника. С помощью постоянной работы и дисциплины можно научиться управлять собственными действиями и решениями и держать свои эмоции под контролем. Моя система учит управлять тем, чем можно управлять в процессе переговоров. Делая так, вы можете добиться успеха и обязательно его добьетесь (понимая при этом, что успех иногда состоит в том, чтобы вежливо попрощаться и тихо удалиться).

Мой принцип, ставший заголовком этой книги: “Сначала скажите “нет”, основан на понимании того, что “нет” — это решение. Слишком рано сказанное “да” — скорее всего, уловка, “может быть” — всего лишь “может быть”, и ни к чему не приведет. Но “нет” — это решение. Оно дает каждому предмет для разговора, оно помогает удерживать контроль над ситуацией. Я подробно объясню этот принцип в третьей главе.

Еще одно мое правило — “Никогда не завершайте сделку”. Но это же абсурд, можете подумать вы. В конце концов, “Как завершить сделку” — обязательный раздел почти каждой книги по переговорам, так что, наверное, это важно. Но я не шучу. Крупные сделки, и даже сделки поменьше, не “завершаются” в обычном смысле этого слова. Позиции партнеров *сближаются* с помощью обмена мнениями о видении ситуации и путем осознанных решений в течение недель, месяцев, а возможно, и лет. Кроме того, если ваша цель, ваша забота или даже мечта вашей жизни — завершить эту сделку, то это значит, что вы концентрируетесь на том, чем *не можете* управлять, и упускаете то, чем управлять можете. Если вы ведете переговоры с настоящим профессионалом, вам придется дорого заплатить за такое опрометчивое поведение. Следуя моей системе, вы перестанете волноваться о победе и сконцентрируетесь на основных принципах разумного и тщательного принятия решений.

Впервые сталкиваясь с этими и другими правилами, которые я использую в своей работе, некоторые, а если быть честным — многие, сомневаются в их действенности. Кажется, что эти правила противоречат здравому смыслу и общепринятой практике бизнеса. Некоторые новые клиенты даже начинают активно им сопротивляться. Но после более тщательного рассмотрения и, конечно, после одних пробных переговоров подавляющее большинство этих людей переходит на мою сторону. Почему? Потому что, если вы поощряете противника говорить “нет”, это работает. Правило “Никогда не завершайте сделку” работает. Концентрация на том, чем можно на самом деле управлять в процессе переговоров — на средствах, а не на результате, — тоже работает.

В итоге так называемые действия вопреки здравому смыслу внезапно превращаются в самый настоящий здравый смысл.

Система Кэмп

Повторю: подход “выиграть-выиграть” часто превращается в “выиграть-проиграть”, потому что он подталкивает к ненужным компромиссам, основан на эмоциях, а не на решениях и обращается к сердцу, а не к разуму. Кроме того, в основе подхода “выиграть-выиграть” нет никаких точных принципов; он держится на всякой ерунде, подобной определению “разумное соглашение”, которое я процитировал выше.

Принцип “выиграть-выиграть” не дает возможности ясно и четко управлять каждым шагом переговоров. Это — одна из причин того, что модель “выиграть-выиграть” снова и снова приводит к массовым жертвам в реальном деловом мире. Я знаю исполнительных директоров компаний, которые гордятся своим умением заключать сделки, но у них нет никакой дисциплины и никаких реальных оснований для принятия решений. Они рубят сплеча, действуют наобум и палят из пушки по воробьям, предполагая, что все остальные действуют точно так же. Но некоторые их противники ведут себя совершенно иначе. Они используют сверхсовременное высокоточное “оружие с оптическим прицелом”, и их цель — неосмотрительный противник, сторонник подхода “выиграть-выиграть”. Это — неравная борьба.

Многие читатели, наверное, слышали известную историю Росса Перо* об американце, который хочет купить верблюда, останавливается у шатра, перед которым несколько верблюдов, и спрашивает владельца об одном определенном животном. Бедуин отвечает: “О, это — верблюд моего сына, его домашнее животное. Я не могу продать этого верблюда”. Американец расстраивается, садится в свой Range Rover и начинает отъезжать. Бедуин бежит за ним и кричит: “Я думал, вы хотели купить моего верблюда!” Я полностью согласен с Россом Перо: американцы не умеют вести переговоры! Ну, хорошо, можете вы спросить нас с Перо, если эти директора настолько некомпетентны в области переговоров, как же они добрались до самого верха? Подход “выиграть-выиграть” не является системой и не предлагает никаких реальных критериев для оценки тех, кто его “использует”. И поэтому посредственность под его сенью процветает, не опасаясь разоблачения. Все мы знаем, что в американском бизнесе не так уж мало посредственностей, и я полагаю, что отчасти в этом повинна парадигма “выиграть-выиграть”. Итак, что же произойдет, если на переговорах продавец согласится предоставить противнику 27% скидки, хотя его боссы надеялись, что будет достаточно предложить только 24%? Но он так старался, и разница — всего лишь 3%, и это было торжество подхода “выиграть-выиграть”, так что есть повод открывать шампанское. Никто не имеет ни малейшего представления о том, какую скидку *нужно* было предложить, если ее вообще необходимо предлагать, и какое предложение было бы принято. Теперь изменим точку зрения: *покупатель* рассчитывал получить 27% скидки, но, действуя под лозунгом “выиграть-выиграть”, получил только 24%. И кто знает, сколько он мог получить, если бы вел переговоры иначе? Поэтому с другой стороны стола тоже есть повод открывать шампанское.

Моя книга предлагает вашему вниманию *систему ведения переговоров*. С помощью этой системы вы будете *точно знать*, ка-

* Росс Перо — американский коммерсант и политик, мультимиллионер, на выборах 1992 года баллотировался в президенты США. Известен своими парадоксальными и остроумными заявлениями. — *Прим. пер.*

кую скидку нужно предложить, и *не предложите* ни центом больше. С помощью моей системы вы сконцентрируетесь на целях и поведении, которыми можете управлять, и не станете привязываться к результатам, которыми управлять невозможно. Я считаю, что основы моей системы понять довольно легко. Но, чтобы успешно ее использовать, требуются строгая дисциплина и практика, проводите ли вы переговоры по поводу цен на открытки с изображениями покемонов, продаете квартиру или прорабатываете многомиллионную сделку, выступая на стороне транснациональной корпорации или на стороне ее противника. Подобные дисциплина и практика изменяют жизнь моих клиентов — не только потому, что они начинают приносить домой намного больше денег, но и в более широком контексте их жизни и отношений с боссом, коллегами, товарищами по команде, супругами, детьми, друзьями. Независимо от того, чем вы занимаетесь в жизни, если бы вы сели и подсчитали количество переговоров, которые проводите в течение рабочей недели, результат поразил бы вас. Я сделал это однажды и добрался до сотни, но потом решил, что этого достаточно. Ваш результат будет примерно таким же. Скажем, ваша семья такая же, какой была моя несколько лет назад. Тогда договориться, в какой ресторан пойти с детьми — это одни переговоры, за какой столик сесть — вторые, какие блюда заказать — третьи и что каждый на самом деле будет есть — четвертые. Думаю, вы уловили суть. Если вы едете в такси в Нью-Йорке, то вопрос о том, какой дорогой таксист поедет от аэропорта до Манхэттена, — это переговоры. Решить, в какое время вы встречаетесь в гостинице со своими противниками по переговорам, тоже может оказаться переговорами. Список бесконечен, но принципы и система, которые я представляю в этой книге, применимы к *любой* ситуации.

Содержание этой книги противоречит общепринятым подходам и догмам. Но ее структура исключительно проста и ясна: четырнадцать глав, которые представляют, один за другим, принципы и практические методы моей системы. От общих принципов, которые касаются *вашей личной* подготовки к переговорам, я перехожу к принципам, которые тоже относятся к подготовке к переговорам, но уже переносят нас в область реальных собы-

тий. Содержание этих глав будет удивлять вас новизной, даже когда в них рассматриваются идеи, общепринятые в мире бизнеса. Например, мое понимание миссии кардинальным образом отличается от любого заявления о миссии компании, которое вам когда-либо доводилось слышать. Последние главы знакомят нас с повседневной практикой ведения переговоров и рассказывают о технологиях, необходимых для заключения реальных сделок. С помощью повестки дня, бюджета и других полезных инструментов вы научитесь жестко структурировать процесс ведения переговоров от начала до конца. И ни один из этих приемов не является обычной практикой в бизнесе.

О себе: биография и гарантии

Эта система впервые начала принимать форму, когда я служил в военно-воздушных силах США, затем в течение моей карьеры пилота коммерческой авиакомпании, потом на поприще бизнеса, когда я стал профессиональным коучером по ведению переговоров. Я — не консультант. Я — коуч, *тренер**. И здесь есть огромная разница: консультанты слабее связаны с практикой и имеют намного меньше практического опыта, чем тренеры. Они не берут на себя никакой ответственности за свою работу. Существуют сотни — а возможно, и тысячи — консультантов, которые включают “разработку стратегии ведения переговоров” в список своих услуг. И есть очень немного тренеров, которые делают то, что делаю я: работают вместе с клиентами над каждым аспектом переговоров.

В течение последних десяти лет, с тех пор, как я основал компанию Negotiator Coaching Series в Бей Эриа, а затем компанию Camptraining, я обучал и тренировал команды участников переговоров здесь и за границей, на всех континентах. Я каждый год провожу симпозиумы, посвященные тренингу в области переговоров

* Коучинг — в бизнес-консультировании индивидуальная работа с топ-менеджерами и руководителями компаний, направленная на достижение определенных целей (как правило, для повышения эффективности работы компании и ее руководства). Работа коуч-консультанта напоминает работу спортивного тренера (от *англ.* coach — тренер, отсюда название метода работы), который мобилизует ресурсы спортсмена, помогая ему добиться наилучших результатов. — *Прим. ред.*

(Negotiator Coaching Symposiums), в основных научных центрах по всему американскому континенту. На мои лекции и симпозиумы участников отправляют Гарвардский университет, Университет Огайо и Университет Сан-Франциско. Журнал Inc.* уделил мне особое внимание на своей ежегодной конференции “Корпоративное развитие” (Growing the Company). В целом я преподавал свои идеи и свою систему приблизительно пятнадцати тысячам человек. Я работал примерно со 150 корпорациями буквально на тысячах и тысячах различных переговоров.

За последние десять лет люди, работающие в самых разных областях бизнеса, с помощью моей системы заключили сделки на общую сумму более четырех миллиардов долларов. Я тренировал отдельных сотрудников и целые команды переговорщиков в таких компаниях, как Motorola, Texas Instruments, Merrill Lynch, IBM и Prudential Insurance, но также работаю с множеством средних и небольших компаний. Я сотрудничаю приблизительно с тридцатью компаниями одновременно, проводя семинары или личные тренинговые сессии, в которых принимают участие около 130 представителей от каждой компании. В течение года я участвую примерно в 750 переговорах. Кроме того, я являюсь личным тренером нескольких частных предпринимателей. У меня есть интерактивный веб-сайт, www.camptraining.com.

Я не утверждаю, что эта книга даст читателю столько же, сколько дают участникам мои семинары, практические тренинги и Интернет-конференции, потому что работаю со своими клиентами в течение часов, дней, недель, месяцев, лет, а в некоторых случаях и десятилетий. Я склонен доверять теориям обучения, которые утверждают: чтобы овладеть сложной концепцией и навыками, необходимыми для ее практического применения, нам, людям, нужно около восьмисот часов. Но у меня нет никаких сомнений в том, что эта книга сама по себе станет открытием для читателей, точно так же, как изложенный в ней материал в практической форме становится открытием для моих клиентов. Отнеситесь ко мне как к терпеливому, заботливому, оптимистичному заочному тренеру. Эта

* Inc. — популярный американский деловой журнал, посвященный проблемам малого и среднего бизнеса. — *Прим. пер.*

книга необязательно подготовит вас к тому, чтобы заключить сделку на 2 миллиона долларов с компанией Humongous, участники переговоров которой — самые матерые хищники в мире. Но если вы будете применять принципы, которые я представляю здесь, и развивать соответствующие навыки, вы будете более близки к этой цели, чем когда-либо могли надеяться.

Конечно же, существуют тысячи статей, книг, курсов в колледжах и веб-сайтов, посвященных искусству и науке ведения переговоров. Прежде чем я вышел на эту сцену, в мире было заключено огромное количество удачных сделок, множество из которых совершались людьми, никогда обо мне не слышавшими. Но ведь было заключено и очень много плохих сделок. Вот мое обещание читателю: без системы Кэмп вы можете успешно справиться с трудными переговорами — или, по крайней мере, случайно получить хороший результат. Но *с помощью этой системы* вы совершите намного больше удачных сделок, не собьетесь с пути и не позволите обманом втянуть себя ни в одни проигрышные переговоры.

Никто не обращается, да и не должен обращаться к тренеру по переговорам или к личному инструктору по рекламному объявлению. Каждый новый клиент, который обращается ко мне, имеет рекомендацию от другого клиента. В начале своей карьеры в качестве тренера я предлагал каждому новому человеку письменную гарантию. Если бы можно было поместить такую гарантию в книгу, я сделал бы это безо всяких колебаний. Если вы будете упорно трудиться, чтобы понять и правильно использовать на практике принципы и техники, представленные в этой небольшой книге, вы станете проводить переговоры неизмеримо *лучше*. Это факт.

Нравится нам это или нет, мир бизнеса — настоящие джунгли, и в них полно хищников. В своей работе я часто использую образ “танца с тигром”, потому что во всем мире тигра воспринимают или даже почитают как самого яркого и полноценного хищника. Чтобы хорошо танцевать — т. е. хорошо вести переговоры, — нужно слушать музыку, *чувствовать* ее, нужно настроиться на партнера-противника, и следовать тщательно установленным шагам, не забывая о дисциплине. В этой книге вы найдете такую дисциплину и такую систему: это не сложная и запутанная теория, выстроенная из пальца в башне из слоновой кости, которая неплохо вы-

глядит на бумаге, но не выдерживает проверки жизнью. Моя система была разработана в реальном мире бизнеса и ежедневно используется с огромным успехом. Я провел в башне из слоновой кости довольно много времени, читая о великих людях прошлого и настоящего, но никогда не жил и не работал в ней сам.

Эта система — конкретный и практичный материал, который вы сможете *немедленно* применить на деловых переговорах, а также во всех других областях жизни. Вы научитесь предварительно планировать переговоры на бумаге и управлять ими шаг за шагом, эффективно реагировать *на все, что бы ни случилось* за столом переговоров, никогда не позволять захватить себя врасплох и даже красиво уходить, если это необходимо. Вы закроете эту книгу с чувством уверенности в своих силах: “Я могу это сделать. Более того, у меня уже есть одна неплохая идея, *как именно* я могу это сделать”.

1

САМАЯ СЛАБАЯ ПОЗИЦИЯ НА ЛЮБЫХ ПЕРЕГОВОРАХ

У тигра глаза расположены спереди, а не по бокам головы, и смотрят вперед, потому что тигр — *хищник* и всегда находится в поисках добычи. Наши глаза расположены так же и тоже смотрят вперед, потому что мы тоже хищники. Как знает каждый родитель, наблюдать за детьми на детской площадке не только приятно, но и поучительно. Здесь легко можно увидеть, что стремление быть первым, взять верх над другими, жестокость, инстинкт соперничества проявляются в очень раннем возрасте. Этот инстинкт сопровождает нас всю жизнь, как знает любой, кому приходилось бывать в домах престарелых, а некоторых — до самой могилы.

Это, конечно, слишком суровая правда, чтобы начинать с нее первую главу книги, но здесь заложен очень важный принцип. Как и все хищники, мы, люди, часто используем в своих интересах страх, беспокойство, уязвимость и нужду других. Конечно, мы способны проявлять и замечательный альтруизм, но вряд ли можно обнаружить много альтруистов в мире бизнеса, несмотря на все слащавые разглагольствования некоторых лицемерных адептов подхода “выиграть-выиграть”. “Волчьи законы” вполне могут провоцировать и поддерживать на переговорах скрытую жестокость. На переговорах и даже в частной жизни всем нам иногда приходится иметь дело с “настоящими” хищ-

никами, которые постоянно рыщут вокруг в поисках малейших признаков стесненности и нужды.

Как участник переговоров, вы обязаны понимать важность этого принципа. Вы НЕ нуждаетесь в этой сделке, потому что нуждаться, испытывать нужду — значит потерять контроль и начать принимать неудачные решения.

Теряя контроль, мы становимся полностью уязвимы для хищников. Помните кинофильм “Прогулка со львами”, где в главной роли снимался Ричард Харрис? Действие происходит в Восточной Африке, на лоне дикой природы. У героя, которого играет Харрис, много “друзей” среди животных, и в том числе — лев. Однажды Харрис, поскользнувшись на склоне холма, падает — и лев мгновенно прыгает на него! Харрису удается выстрелить из пистолета и напугать льва, но он не убивает его: он никогда не забывал о том, что лев — прежде всего хищник, и если почует слабость, то будет вести себя как хищник. Это знает каждый дрессировщик: в отношениях с хищниками все решают сила и власть.

На переговорах многие приверженцы подхода “выиграть-выиграть” ведут себя точно так же. Когда я касаюсь этой темы на семинарах и тренингах, некоторые думают, будто я преувеличиваю опасность быть в нужде. Ни в коем случае. Если бы я попросил своих клиентов, с которыми работал в последние несколько лет, назвать единственный принцип моей системы, принесший им самую ощутимую и *немедленную пользу* на переговорах, я почти уверен: многие, а возможно почти все, назвали бы это простое предупреждение относительно опасности быть в нужде. На своем личном опыте они убедились, что нужда *может* оказывать — и, *без сомнения*, оказывает — огромное, и всегда *отрицательное*, влияние на их поведение. За столом переговоров необходимо преодолеть любую нужду.

Нужда принимает множество обличей

Возможно, наиболее ярко и опасно эта динамика нужды выражается на переговорах в области прямых розничных продаж, где золотое правило бизнеса состоит в том, что обе стороны изначально согласны: “чьи деньги, тот и прав”.

В западной культуре все мы воспринимаем себя как покупателей, не так ли? Мы с гордостью приобретаем и потребляем все, что только можем. У продавца же, напротив, возникают проблемы с самооценкой. Даже сам термин “продажи” во многих областях заменяют эвфемизмом “развитие бизнеса”, потому что образ продавца почти всегда воспринимается как образ мелкого уличного торговца. Кроме того, и это особенно важно, на переговорах продавец — определенно *зависимая* сторона. Он должен быть готов уступать, идти на компромисс, а покупатель тем временем берет все, что хочет. В конце концов, в большинстве случаев покупатель может просто отправиться в другой магазин, но несчастный продавец *нуждается* именно в этой сделке. Восприятие себя в роли продавца загоняет человека в ловушку нужды, и в результате он часто соглашается на невыгодные сделки.

Мастера жестких переговоров не только прекрасно распознают нужду противника, но и умеют ее *создавать*. Представители гигантских корпораций, например, во время переговоров очень любят раздувать ожидания своих противников — поставщиков. Они рисуют воздушные замки, изображают монументальные картины мегазаказов, совместных предприятий, глобальных альянсов. И все это ради того, чтобы сформировать у противника нужду в этой сделке, которая бывает “только раз в жизни” и “сделает вам карьеру”. Затем, когда противник уже попался на крючок и испытывает сильную нужду, они обманывают эти большие надежды, начиная менять свои первоначальные запросы, требуя исключений и так далее. Потом они обманывают их снова и снова, требуя всевозможных уступок. На страницах этой книги мы рассмотрим, как это делается, во всех неприглядных подробностях.

Однако иногда в позиции потенциальной нужды находится покупатель, а не продавец. Классический пример из истории — экспедиция Льюиса и Кларка*.

* В 1804 году президент США Джефферсон послал экспедицию разведать земли, недавно приобретенные у Франции. Два года Льюис, Кларк и пятьдесят их спутников пробирались по бесконечным прериям, искали перевалы в невиданно высоких горах, переправлялись через неслыханно широкие реки, страдали от зимних холодов в Северной Дакоте и от летней жары в Миссури. Отчет об экспедиции выдает растерянность Льюиса и Кларка: ни образцов, ни слов для описания этой реальности у них не было. — *Прим. пер.*

Когда эти бесстрашные исследователи действительно *нуждались* в свежих лошадях, местные жители, индейцы, каким-то образом всегда об этом узнавали. Если переговоры касались не слишком ценных и необходимых товаров, с ними можно было договориться довольно быстро. Но когда индейцы собирались вести торг по поводу лошадей, они разбивали вигвамы и всем своим видом показывали, что намерены вести долгий переговорный марафон. Они чувствовали, что в данном случае надо вести переговоры жестко. (Отчет Льюиса и Кларка — превосходное чтение для любого делового человека, потому что этим великим исследователям приходилось во время переговоров попадать во множество самых необычных ситуаций.)

Льюис и Кларк *испытывали нужду*: они действительно отчаянно нуждались в лошадях и других вещах. Сегодня, в XXI веке, мы не испытываем нужды. Мы ни в чем не нуждаемся, но, несмотря на это, все еще слышим и говорим сами: “Мне *нужен* этот пиджак”. Или: “Мне так *нужна* эта машина”. Или: “Мне *нужно* позвонить”, “Эта работа мне просто *необходима*”, “Мне *необходимо* поговорить с вами”, “Мне *нужна* эта сделка”. Мы используем слова “нужно” и “необходимо” слишком небрежно. Единственное, что нам действительно *необходимо*, — то, без чего мы не сможем выжить физически: воздух, вода, пища, одежда, крыша над головой. Но все это имеет каждый читатель этой книги. Мы также нуждаемся в том, что обеспечивает наше интеллектуальное и эмоциональное благополучие: в любви, семье, дружбе, любимой работе, хобби, вере — у каждого человека есть собственный перечень. Но этот перечень *не особенно длинный*, и в нем нет — или не должно быть — пиджака за пятьсот долларов или автомобиля за сто тысяч, потому что есть другие пиджаки и автомобили. В нем не должно быть именно этой конкретной работы, продажи или сделки, потому что есть другие места работы, другие продажи и другие сделки.

Однако мы обнаруживаем нужду на каждом шагу. Я хочу рассказать вам самую поучительную историю из собственной жизни, связанную с этой темой. Раннее утро, холодный, сырой, туманный январский рассвет в западном Техасе. Для нашей группы летчиков-стажеров это первое утро на аэродроме, в районе стоянки и обслуживания истребителей. Комната полна молодых парней, все — вто-

рые лейтенанты*. Все одеты в новую зеленую летную форму и обувь в черные высокие ботинки. Все ждут руководителя полетами. Входит майор Дейв Миллер. У него уже начинают сесть виски, он — идеальный пример летчика-истребителя, ветеран долины Красной реки во Вьетнаме, участник самых жарких воздушных боев в истории ВВС США. “Смирно!” Мы вскакиваем и вытягиваемся.

Громко и уверенно он командует: “По местам!” Я никогда не видел с тех пор, чтобы люди так быстро садились. Тут же он произносит: “Лейтенант Кэмп!” Я испуган, но собираю в кулак все свои силы, резко вскакиваю, демонстрируя полное внимание, и выкрикиваю: “Есть, сэр!” Дейв Миллер говорит: “Вы только что взлетели, высота — триста футов над землей, вы продолжаете набирать высоту. Вдруг становится очень тихо, и вам кажется, будто кто-то включил тормоза. Вы идете на скорости двести пятьдесят узлов, и вдруг она начинает падать. Вы неожиданно понимаете, что оба двигателя вышли из строя. Ваши действия?”

В моей голове образуется пустота, а сердце сейчас выскочит из груди. Кажется, проходит целая вечность. Но вдруг я слышу собственный голос: “Над какой взлетно-посадочной полосой я нахожусь, сэр?” И я начинаю спорить с этим человеком, закаленным в боях ветераном, моим наставником, о том, как нужно правильно вести себя в этой гипотетической ситуации. Правильным ответом на вопрос Миллера было бы “Катапультироваться”. Катапультироваться? Должно быть, он сошел с ума. Я никогда не катапультировался, даже не рассматривал такую возможность в течение всего своего обучения. И в это утро мне просто в голову не пришло, что Миллер пытался спасти мне жизнь, а я выпендривался, утверждая, что смог бы в таких условиях посадить самолет на определенную посадочную полосу.

Есть другое слово для обозначения всего этого юношеского нахальства и самоуверенности: нужда. В этих “переговорах” с инструктором мне было необходимо взять верх, показать себя всезнайкой, быть правым. Иногда, как в этой военно-воздушной истории, нужда лежит на поверхности, и заметить ее легко. Но гораздо

* Низшее офицерское звание в ВВС США. — *Прим. пер.*

чаще она не так явно выражена и довольно коварна. Хорошо подготовленный участник переговоров все время видит нужду всех сортов, и в большом, и в малом. “Влипнуть” в состояние нужды настолько легко, что часто мы даже не осознаем этого.

Возьмем какую-нибудь очень простую ситуацию, например знакомство.

— Привет, я — Фрэнк Джонс.

— Здравствуйте, мистер Джонс.

Такое завуалированное подобострастие немедленно ставит вас в невыгодную позицию. Вы признали, что главный в этой комнате — Фрэнк Джонс, и он тоже это знает. Теперь вас можно брать голыми руками, поэтому лучше назовите его просто по имени.

А теперь рассмотрим просьбу о встрече:

“Мистер Смит, это Боб Джонс из First Advantage Venture Fund. Я хотел бы узнать, могу ли занять десять минут вашего времени, чтобы рассказать о перспективах нашего возможного сотрудничества...”

Помните, недавно созданная компания — не единственная сторона, которая может испытывать нужду. Некоторые начинающие компании хорошо финансируются и очень разборчиво относятся к любому капиталу, который может быть внесен в их уставный фонд. Инвесторы тоже могут действовать, исходя из нужды, как это делал Боб Джонс, почти выпрашивая эту встречу. Боб должен был сказать вот что:

“Билл, меня зовут Боб Джонс. Я не совсем уверен, что деятельность нашего инвестиционного фонда соответствует вашим целям. Я этого не знаю. Я хочу встретиться с вами, чтобы мы могли понять, каковы ваши цели, а вы могли бы увидеть, к чему стремимся мы, инвесторы из First Advantage Venture Fund. Возможно, после этого мы сможем понять, есть ли у нас общие интересы и точки соприкосновения. В какое время вам было бы удобно встретиться со мной?”

“Никакой болтовни”

Разговорчивость также может быть явным проявлением нужды. Именно поэтому “Никакой болтовни” — одно из моих правил. Конечно же, это преувеличение, но всегда и всюду я делаю следующее заявление: болтовня и проявление нужды идут рука об руку. Один из моих лучших учеников когда-то отчаянно нуждался в том, чтобы все знали его мнение. Этот парень был действительно великолепен и всегда хотел, чтобы люди вокруг знали, что он информирован лучше всех и держит все в своих руках. Ему было необходимо чувствовать собственную важность. Хорошо, думали его более проницательные противники, мы с удовольствием позволим тебе чувствовать себя важным, *а тем временем живьем сдерем с тебя шкуру*. Всем нам знакомы эти вечно недовольные и напряженные особи мужского пола, желающие главенствовать в любых ситуациях; с ними приходится иметь дело каждый день: они хотят все знать, а если это им не удастся, стремятся, чтобы казалось, будто они все знают. Адреналин зашкаливает, нужда становится биохимическим фактом, а затем и биохимической зависимостью.

Один из самых эффективных агентов по страхованию жизни, которого я когда-либо видел, был прикован к инвалидному креслу и не мог говорить. Он общался с помощью маркера и доски, терпеливо записывая на ней свои вопросы. Я никому не пожелал бы участи этого человека. Но единственное доступное ему средство — способность задавать вопросы — было потрясающим преимуществом в его профессии, и он бы первый это подтвердил, потому что трудно демонстрировать нужду, сидя в инвалидном кресле и неторопливо записывая вопросы маркером на доске. (Между прочим, его самый эффективный вопрос был таким: “Если мы вас потеряем, где будет жить ваша семья?”)

Знакомы ли вам люди, которые никому не дают вставить слово? Эти люди невероятно болтливы — и этим невольно выдают свою нужду. Мне даже случалось слышать сообщение, выдающее нужду на автоответчике — настоящий словесный поток. Какие сообщения обычно люди записывают на своих автоответчиках? “Здравствуйте, это мистер Смит. Пожалуйста, оставьте сообщение после сигнала”.

Но эта дама приветствовала звонящего подробным рассказом о своем расписании на час, день и неделю. Можно себе представить, какие невероятно длинные сообщения она оставляла на автоответчиках своих друзей! Ей необходимо было убедиться, что вы поняли, как она занята, как компетентна и как вам повезет, если она соизволит уделить вам немного своего драгоценного времени. Но все это совершенно лишнее и приводит только к раздражению.

А теперь вспомните на мгновение о так называемых “холодных” и “горячих” звонках*. Это — важнейший урок данной темы. От одной только мысли о “холодных” звонках делового человека обычно прошибает ледяной пот. Да, несомненно, это очень сложно, и много прекрасных людей просто не могут этого делать. Всем известно, что “холодные” звонки и “продажи по телефону” — наихудший способ вести бизнес. Но я утверждаю, что это прекрасная тренировочная площадка, и “холодные” звонки могут оказаться на удивление эффективными: *совершая их, вы контролируете ощущение собственной нужды*. В этом случае у вас, без сомнения, нет никаких особых ожиданий, и вы прекрасно владеете собой. Вы можете начать примерно так:

“Здравствуйте, Мэри! Я понятия не имею, имеет ли наша деятельность какое-либо отношение к вашему бизнесу. Если нет, просто скажите мне об этом, и я пойду своей дорогой, но если кто-нибудь проводит для вас маркетинговые исследования...”

А затем вас посылают подальше — или не посылают. Это не имеет значения. Ваша нужда — под контролем.

“Холодный” звонок — это всего лишь еще одни переговоры, не больше и не меньше. К концу этой книги вы поймете, как, делая “холодные” звонки, следовать тем же самым правилам и привычкам, которые можно применять в любых других переговорах.

То же самое относится и к “горячим” звонкам:

* “Холодный” звонок (*cold call*) — в США: непрошенный телефонный звонок или визит неизвестного коммивояжера в попытке продать вам товар или услугу; назван так потому, что подобный звонок обычно не санкционирован вами, и поэтому звонящий встречает холодный прием.

“Привет, Том, это Билл. Да, парень, у меня для тебя есть кое-что “горяченькое”. Я все рассказал им о тебе, ну, чем ты занимаешься. Они клюнули. Они созрели. Все, что тебе нужно сделать — позвонить им, а потом считать бабки. С тебя причитается, приятель”.

Да неужели? Пульс Тома учащается, но “холодный” звонок дал бы ему гораздо больше, чем подобная рекомендация. Если он не будет осторожным, то потеряет самообладание, начнет считать свою гипотетическую прибыль, станет возбужденным, станет испытывать нужду. И тогда поражение может быть буквально “вырвано из тисков победы”. Окажите себе услугу: относитесь к каждому “горячему” звонку так, будто он самый “холодный” на свете.

Когда переговоры становятся слишком эмоциональными и напряженными, высокий и пронзительный тембр голоса — верный признак нужды. Поспешные ответы — другой несомненный ее признак. Участники переговоров, испытывающие нужду, повышают тембр голоса, а те, кто держит ситуацию под контролем, понижают его. Поэтому, испытывая внутреннее смятение или сильные эмоции, понижайте тембр голоса. Снижайте скорость.

Классические уроки относительно нужды предлагают пестрые базары стран “третьего мира”. Я и сам выучил один такой урок, когда на Рождество 1967 года оказался в Сайгоне. Я хотел купить подарки всем членам своей семьи, но у меня было всего около ста долларов. Я очень люблю своих бабушку и дедушку, и, когда нашел в одном магазинчике два прекрасных лакированных сувенира и маленькую лодку, вырезанную из рога буйвола, я вспомнил о них. Мама-Сан запросила по 1000 пиастров за каждую из вещей — приблизительно по 10 долларов. Я очень хотел купить все три сувенира, но это было слишком дорого, и я так ей и сказал. Я был слишком молод и наивен, чтобы использовать какую-то стратегию ведения переговоров, и, кроме того, не хотел походить на того тупого и напыщенного американца из анекдотов. Но я не мог позволить себе купить эти вещи. Когда я уже стал уходить, Мама-Сан побежала за мной и сказала, что продаст эти вещи за 800 пиастров каждую. Я сказал нет, это все еще слишком много. Я отправился делать покупки в другое ме-

сто, купил несколько приятных подарков и кое-какие безделушки, но, когда проходил мимо магазинчика с лакированными сувенирами и лодкой, подарка для бабушки и дедушки у меня все еще не было. Когда Мама-Сан увидела, как я возвращаюсь с пакетами, она быстро схватила меня за рукав и сказала: “О, ты хороший джи-ай*^{*}, ты назад магазин”. Она затащила меня внутрь и сказала, что отдаст каждый из сувениров за 500 пиастров, но это было все еще слишком много. “Нет, — сказал я, — я дам тебе за них по четыре сотни, это — все, что у меня есть”. Она сказала: “Хорошо, джи-ай, я продам тебе за четыре сотни”.

Я не испытывал нужды, а она испытывала. Но если бы она прошла тренинг по системе Кэмп, то спросила бы меня (опустим проблемы языка): “Для кого это?” Я бы ответил. После этого она могла бы, например, присвистнуть и сказать: “Почему ты хочешь купить им такие дорогие подарки? Так много тратить на бабушку и дедушку...” Она не выказала бы никакой заинтересованности, а сама тем временем формировала бы мою нужду. Она бы вызвала у меня чувство вины: *когда речь идет о моих бабушке и дедушке, деньги не имеют значения!* И я отдал бы по 1000 пиастров за сувенир, потому что действительно люблю бабушку и дедушку.

Не бойтесь отказа

Страх отказа — еще один признак нужды, особенно желания всем нравиться. Участнику переговоров абсолютно необходимо понимать, чем на самом деле является отказ и кто может отвергнуть вас, а кто не может. Вот главное: ваш противник на переговорах *не может* вас отвергнуть. Вам ничего от него не нужно, так как же он может вас отвергнуть? Это невозможно. Родители могут отвергнуть ребенка, потому что ребенок, конечно, нуждается в родителях. Супруг может отвергнуть супруга. Учитель в младших классах может даже отвергнуть ученика, потому что в это

* Так называли американских солдат во время Второй мировой войны; затем это превратилось в общепринятое прозвище американцев в Китае и Гонконге. — Прим. пер.

время мальчику или девочке действительно необходим учитель. Но может ли ваш противник на переговорах отвергнуть вас? Он совершенно не обладает такой властью. Никогда, *ни при каких обстоятельствах* не позволяйте ему думать иначе.

Серьезный участник переговоров понимает, что не может позволить себе тратить свою эмоциональную энергию на попытки нравиться, казаться умным или на укрепление чувства собственной важности. Такой человек хочет, чтобы его считали эффективным и деловым, и не более того. Он расходует свою энергию на дело и совершенно не нуждается во всем прочем. Но как часто мы попадаем в ловушку нужды! В отношениях между руководством и профсоюзами ключевая тактика руководства — найти членов профсоюза, которые хотят потешить свое самолюбие. Таких людей легко заставить испытывать нужду; ими можно манипулировать до тех пор, пока они не превратятся в двойных агентов руководства компании. Тогда они начинают передавать ложную информацию. Например, они говорят другим членам профсоюза: “Профсоюзный комитет нас уничтожит. У меня есть друзья в правлении, они мне так и сказали. Если мы будем продолжать в том же духе, они могут закрыть предприятие”.

Я говорю сейчас как на основании личного опыта, который приобрел много лет назад — в реальных конфликтах между руководством и профсоюзами, так и на основании своего тренерского опыта. Я не раз видел, как участники переговоров множеством разных способов наносили вред собственной команде. Они выдавали противнику конфиденциальные сведения, приносили от него явную дезинформацию, действовали вопреки планам своей команды, провоцировали ненужные компромиссы — и все из-за того, что коварный противник использует против них их собственную нужду: они хотят казаться умными, нравиться, чувствовать собственную важность. Я с ходу мог бы назвать с десятков топ-менеджеров крупнейших компаний из списка Fortune 500*, которые на важнейших переговорах фактически работали в пользу противников. Я говорю так уверенно, потому что эти противни-

* Авторитетный американский журнал Fortune ежегодно публикует список 500 лучших компаний США. — *Прим. пер.*

ки были моими клиентами. Мне знаком вице-президент одной компании, думавший, что нуждается в сделке, которую собирался использовать как ступеньку на пути к должности президента компании. Поэтому он пошел на совершенно ненужный компромисс. Возможность сделки маскировала компромисс, но его сущность от этого не менялась. Я знаю это, потому что этот глупейший компромисс сыграл на руку моему клиенту.

Несколько лет назад ко мне обратилась корпорация, которая только что упустила большую сделку с транснациональным гигантом, *несмотря на то*, что пошла на все мыслимые и немыслимые компромиссы. Прежде всего, у моего нового клиента была самая лучшая технология в его сфере; кроме того, он предлагал лучшую цену, лучшие условия, лучшие сроки поставки, лучшее обслуживание, лучшее “все-что-угодно”. Если по какому-либо вопросу переговоров он мог пойти на компромисс, то делал это. Он даже рискнул очень дорогим оборудованием, без всякой страховки. Но транснациональная корпорация отказалась от этой грабительской сделки. Почему? В конце концов, мы выяснили, что ее исполнительный директор стал испытывать недоверие, потому что компания, которая была теперь моим клиентом, *слишком легко* шла на компромисс. Он подумал, что здесь, должно быть, что-то не так, если они так сильно демонстрирует нужду. Такая компания не может быть компетентной и надежной и не сможет выполнить свои обязательства. И этот директор был прав. Мой новый клиент никогда не смог бы выполнить условия, которые принял в этой сделке.

Хотеть — прекрасно, нуждаться — нет

В следующий раз, когда будете смотреть по телевизору или на видео какой-нибудь научно-популярный фильм о хищниках, внимательно понаблюдайте за сценами охоты. Вы обязательно увидите один или два случая, когда лев или гепард терпят неудачу. Каждый раз сценарий один и тот же: хищник несется вслед за добычей, он все ближе к добыче... ближе... ближе. Вот он начинает немного отставать — и вдруг неожиданно прекращает преследование. *Немедленно*. Когда расстояние между хищником и до-

бычей начинает увеличиваться, охотница сдается. Если она видит (а охотятся в основном самки), что ситуация проигрышная, то никогда не станет тратить силы впустую. Она лениво уходит прочь, потому что это не имеет значения. Есть другие антилопы, другие газели. Точно так же подготовленный участник переговоров не испытывает никакой нужды, потому что проигрыш просто не имеет значения — есть другие сделки. Он переворачивает эту страницу и отпускает ситуацию.

Во введении я упоминал одно из своих нерушимых правил: “Никогда не завершайте сделку”. Тогда я обсуждал опасности подхода “выиграть-выиграть” и то, как этот подход подспудно заставляет нас концентрироваться на том, чем мы не можем управлять — на результате, теряя из виду то, чем мы управлять можем — средства. Теперь в защиту этого принципа я добавлю еще один пункт: поспешное закрытие выдает вашу нужду. Вы *нуждаетесь* в том, чтобы завершить эту сделку.

Но вы в этом вовсе не нуждаетесь. Однако в этом может нуждаться ваш противник.

Личный опыт читателя наверняка может показать ему опасности попыток поспешно завершить сделку. Когда кто-то на переговорах с вами пытался слишком быстро закрыть сделку, — а кто-то, без сомнения, пытался, в том или ином контексте, если только вы не младенец в люльке, — вы инстинктивно начинали сопротивляться. Ничто другое не развалит переговоры быстрее, чем такая поспешность. Почему? Потому что при этом у вас появляется ощущение нужды, вызывающее у любого человека эмоциональный дискомфорт. Кроме того, это служит предупреждением, заставляя внимательнее присмотреться к сделке.

Из-за нужды подписано больше неудачных сделок и потеряно больше возможностей, чем из-за любого другого фактора. Если в этих переговорах и есть хоть какая-то нужда, то пусть это будет нужда вашего противника, но не ваша. Вы никогда не достигнете того уровня успеха, которого способны достичь, пока не поймете этот принцип и *не претворите его в жизнь*. Мы, участники переговоров — мы, люди, — демонстрируем свою нужду массой разных способов. Чтобы распознать, каким образом это делаете именно вы, необходимо одно: остановиться и подумать о том, что вы

делаете в данный момент и какая мотивация лежит в основе этого поведения. Никто лучше вас не знает, когда ваша нужда показывает свое истинное лицо. Давайте на секунду остановимся и подумаем: скорее всего, выяснится, что то, из-за чего мы выходим из себя, не имеет никакого значения. Это открытие может оказаться поразительным.

Если вы стремитесь к совершенству на переговорах, вы должны любой ценой избегать демонстрировать нужду. Чтобы нужда никак не проявлялась, ее просто не следует *испытывать*. Вы не нуждаетесь в этой сделке. Но что произойдет, если мы просто заменим слова и эмоцию “мне нужно” на “я хочу”? Изменятся движущие нами силы. Что вы представляете себе, когда слышите “я хочу”? Я вижу яркий красный кабриолет “порше” с черным верхом и черным кожаным салоном. А какой образ у вас? Для успешного участника переговоров “я хочу” означает то, ради чего он работает, к чему страстно стремится, что планирует. Но он никогда не путает это с “мне нужно”. Без всякого сомнения, *я хочу* создать этот глобальный альянс с корпорацией Numongous, но *не нуждаюсь* в нем. Я хочу купить автомобиль, но не нуждаюсь в нем. Я хочу иметь дом, но не нуждаюсь в нем. Если какая-то из этих сделок сорвется, это будет не моя потеря, а потеря противника. В любом случае, я буду спокойно спать сегодня ночью, у меня есть крыша над головой и пища.

Участники переговоров, обученные системе Кэмп, никогда не демонстрируют нужду, они показывают только желание. “Мне нужно” — это смерть, “я хочу” — жизнь. Поверьте мне, люди по ту сторону стола переговоров немедленно почувствуют разницу. У них возрастут уверенность и доверие, а у вас появится контроль и самообладание.

Надеюсь, я не слишком утомил вас своими рассуждениями и не был похож на заигранную пластинку (или следует выражаться современно и сказать “на заигранный компакт-диск”?). Но я не устану повторять снова и снова: преодолите любую нужду.

2

“ЭФФЕКТ КОЛОМБО”

Помните старый телесериал “Коломбо”? Коломбо — детектив из Лос-Анджелеса. Он расследует убийства, носит потрепанный плащ, ездит на выдавшем виды старом “пежо”, рассказывает сентиментальные истории о своей жене и собаке (я уверен, о печальном бассет-хаунде, и уж никак не о золотистом красавце-ретривере с гладкой шелковистой шерстью) и в любой беседе и на каждом допросе постоянно забывает задать самый главный вопрос. Ему приходится снова звонить в дверь, извиняться и задавать этот последний вопрос. Он всегда кажется своим противникам чуть менее умным, чем они сами, чуть менее безупречным. Он располагает людей к разговору, потому что заставляет их чувствовать свое превосходство, а следовательно — комфортно. Рассуждая в терминах знаменитой книги “Я — окей, ты — окей”, он искушает их тем, что позволяет чувствовать себя “в порядке”.

“Быть в порядке” — значит чувствовать себя комфортно, следовательно — в безопасности. Это самый простой способ объяснить значение этого термина из популярной психологии. С момента рождения каждый из нас, как представитель рода человеческого, борется за то, чтобы чувствовать себя комфортно и безопасно. В младенческом и дошкольном возрасте мы нуждаемся в безусловной любви родителей, которые являются *единственным* источ-

ником нашего благополучия. Мы просто требуем такой любви! Когда мы становимся немного старше, наши запросы возрастают. Мы хотим быть признанными. Мы хотим быть услышанными. Мы хотим нравиться. Мы хотим быть правыми. Или было бы более точно сказать, что мы *нуждаемся* во всем этом? Боюсь, что да. *Потребность* чувствовать себя “в порядке” следует за нами через подростковый возраст и во взрослую жизнь, в которой мы постоянно боремся за победы, достижения и успех. Когда нас призывают показать себя, разве мы демонстрируем свои слабости? Никогда. Мы показываем свои сильные стороны. Возможно, наши сильные стороны — это знания, физическая красота или притягательные личные качества. Возможно, мы хитры и бесстрашны, а может быть — остры на язык. В чем бы ни заключалась наша сила, именно на нее мы опираемся. Именно ее мы и показываем миру. Это — то, что нам *нужно*, просто *необходимо* показывать миру.

Чтобы увидеть, на что мы годимся, мы сравниваем себя с другими людьми. Мы немного впереди или немного позади? Сталкиваясь с теми, кого считаем хуже себя, или, по крайней мере, равными, мы чувствуем себя свободно. Беседа течет легко, и вопросы, кажется, не таят в себе никакого риска. Мы чувствуем себя “в порядке”. Но в присутствии тех, кого мы считаем выше себя, не важно, в культурном, социальном или интеллектуальном смысле, мы чувствуем себя “не в порядке” и можем стать агрессивными, начать защищаться, сопротивляться или проявлять много других эмоций. Когда кто-то выглядит безупречно, а нам давно пора подстричься, как мы себя чувствуем? Точно. Немного не в своей тарелке, немного “не в порядке”. Разговор может быть трудным, вопросы, кажется, таят в себе какой-то подвох, мы боимся выглядеть нелепо, если не глупо.

Рассмотрим обратную ситуацию: замечали ли вы, что мы, люди, склонны чувствовать себя “в порядке” в присутствии человека, который “не в порядке”? Мы чувствуем себя свободно и уверенно, когда видим человека, не соответствующего важным для нас критериям. Мыльные оперы имеют так много поклонников, потому что жизнь героев этих историй гораздо более запутана и драматична, чем собственная жизнь зрителей. Мы упиваемся проблемами и несчастьями богатых и знаменитых людей, потому что

теперь счастье на нашей стороне: ну что, много радости принесли вам слава и богатство?! Внезапно мы оказываемся более “в порядке”, чем кинозвезда, которая попала в реабилитационный центр и вынуждена платить по две тысячи долларов в день, чтобы привести себя “в порядок”. Возможно, это не самая привлекательная наша черта, но это так. Когда-то немцы называли это чувство *Schadenfreude**.

Не думаю, что кто-нибудь станет всерьез оспаривать это утверждение об ощущении себя “в порядке” — оно вполне очевидно. Но мое следующее заявление далеко не так очевидно. На первый взгляд многим читателям, как и многим моим клиентам, оно покажется безумным. Вот оно: мудрый участник переговоров знает, что только один человек на переговорах может чувствовать себя “в порядке”. Этот человек — его *противник*.

Некоторых моих новых клиентов это заявление не только сбивает с толку, но и заставляет по-настоящему сопротивляться. Однако, как инструмент переговоров, оно совершенно оправдано и необычайно эффективно. Позволяя противнику быть “в порядке”, вы начинаете разрушать барьеры. Вы позволяете ему считать, что он контролирует ситуацию. На самом деле, подобно Коломбо, ситуацию контролируете вы. Поведение детектива-недотепы прекрасно продумано. Его противник не знает этого, но мы-то, зрители, знаем. Мы понимаем, *для чего* он так действует. Мы понимаем психологию: Коломбо раскрывает каждое преступление, позволяя противнику чувствовать себя более “в порядке”, чем он сам.

Вот несколько параллельных примеров из истории. Рональд Рейган, намеренно или нет, был мастером выглядеть “не в порядке” на пресс-конференциях. Он мог начать заикаться или посмеяться над собой прежде, чем ответить на вопрос, а его ответ мог оказаться совершенно невразумительным. Но, в конце концов, он был эффективен, не так ли? Уинстон Черчилль был невзрачным толстяком-коротышкой, Франклин Делано Рузвельт — калек в инвалидной коляске, Авраам Линкольн — на редкость

* *Schadenfreude* (нем.) — дословно означает “радость по поводу чужой беды”, злорадство. — *Прим. пер.*

некрасивым человеком. Но эти люди — настоящие лидеры, и они вполне добились успеха. И последний пример: что сделал генерал Норман Шварцкопф на переговорах с королем Саудовской Аравии Фадхом по поводу размещения американских войск на территории этой страны, когда они готовились к войне с Ираком в 1990 году? Генерал-полковник опустился на одно колено. (Не из-за *нужды*, заметьте, а исходя из позиции “не в порядке”. Нужда — внутреннее состояние, а “не в порядке” — образ, предназначенный для других людей.)

Несомненно, вы замечали, что хороший оратор или тренер в первые несколько минут своего выступления часто рассказывает какую-нибудь самоуничижительную историю. Его первое скрытое сообщение аудитории таково: хоть мне и заплатили десять тысяч долларов за то, что я здесь стою, и мой костюм дороже вашего, но я не лучше вас, я всего лишь человек. И это — не дешевый трюк. Это правда. В конечном счете каждый на этой планете — всего лишь человек, всего лишь член семьи — большой семьи, что и говорить, но всего лишь семьи. Все мы в одной лодке. Все мы люди. Все мы сегодня сделали, как минимум, одну ошибку, и завтра сделаем следующую, весьма вероятно, чудовищную. Тот, кто пытается дурачить других, не одурачит никого, кроме самого себя (если он действительно дурачит себя).

На переговорах нужно использовать тот же подход. Если вы можете подражать поведению “не в порядке”, которое демонстрировал Коломбо, хотя бы в самой малой степени и в своем собственном стиле, вы в геометрической прогрессии увеличиваете свои шансы на успех в переговорах.

В своем удивительно глубоком эссе “Возмещение” Ральф Уолдо Эмерсон писал: “Самая большая наша сила — это самая большая наша слабость”. Как это верно! Мы часто хотим выглядеть лучше, чем есть на самом деле, если можно так выразиться. Но на переговорах мы должны держать этот инстинкт под контролем, в то же время позволяя противнику полностью его проявить. Если ему нравится хвастаться своим красноречием, пусть хвастается. Если он не может упустить возможности сыграть на своем обаянии, позвольте ему это. Если ему нравится демонстрировать глубочайшее понимание тончайших нюансов морского права, позволь-

те ему. Профессиональный участник переговоров с огромным удовольствием предоставляет возможность противнику хвастаться всем, чем он хочет, потому что самая большая сила противника в итоге обернется его самой большой слабостью.

Несколько лет назад я работал с компанией, назовем ее Network, которая находилась на грани банкротства. Если бы эта компания продолжала поставлять свою продукцию основному клиенту по оговоренной в контракте цене, ей пришлось бы уйти из бизнеса. Компания несла огромные убытки — по сто тысяч долларов на каждой машине, которую поставляла. Этот контракт необходимо было пересмотреть, в противном случае банкротство наступило бы неминуемо. Однако никто в этой компании не решался поднять вопрос о пересмотре контракта: все думали, что этот шаг будет выглядеть “непрофессионально”. Они говорили: “Мы будем выглядеть глупо”. Президент тоже отказывался это сделать, пока я, наконец, не заставил его осознать ситуацию. Я спросил его: “И долго еще вы собираетесь приклеивать к каждой машине чек на сто тысяч долларов?”

Наконец президент Network позвонил своему противнику, чтобы поднять этот вопрос, и сказал примерно следующее: “Вы проделали огромную работу, обсуждая условия этого контракта. А мы провели эти переговоры настолько некомпетентно и слабо, что оказались плохими партнерами. Мы поставили вас в ужасное положение и просим принять наши извинения. Мы несем полную ответственность за свою некомпетентность на переговорах”. Такова была правда, и ее необходимо было сказать, но это был вполне эффективный ход в стиле Коломбо. Это помогло разоружить противника. Кроме того, такое признание не выглядело непрофессионально. Сегодня этот противник — самый крупный заказчик моего клиента.

Вот история о другом моем клиенте, довольно крупной корпорации. Сегодня она ведет бизнес в сфере, где многие участники переговоров прошли тренинг в рамках системы PICOS или другой подобной методологии управления системой поставок. Часто противниками моего клиента являются по-настоящему жесткие профессионалы, хорошо известные в своей отрасли промышленности. На переговорах они обвиняли команду моего клиента в не-

профессионализме и использовали против нее массу различных тактик давления. (Иногда такие ребята ведут себя как лучшие друзья, закатывают помпезные презентации с фуршетам, а потом “включают счетчик” и начинают запугивать и угрожать.) Вы думаете, мои клиенты испытывали нужду? Может быть, они защищались, проявляли агрессию и сопротивлялись такому поведению? Нет. Они спокойно слушали, делали заметки, прилагали сознательные усилия, чтобы казаться противнику “не в порядке”, а затем спокойно спрашивали: “Чего бы вы от нас хотели?”

Пугающая безупречность

Я вовсе *не призываю* вас выглядеть непрофессионально. Я просто прошу не бояться искренности и честности, не бояться быть немного “не в порядке”, немного несовершенным. Нравится ли вам находиться в обществе идеальных людей? Мне — нет. Все хотят иметь дело с обычными, нормальными людьми. Быть немного “не в порядке” на переговорах означает всего лишь время от времени демонстрировать свои недостатки. Приложите небольшие усилия. Попросите противника одолжить вам ручку или лист бумаги для заметок. Сделайте вид, что вам сложно сформулировать вопрос. Позволить людям помочь вам — превосходный способ дать им чувствовать себя “в порядке”. Такое поведение говорит вашему противнику: “Здесь нет подвоха”.

Мои новые клиенты думают, что я, должно быть, шучу, когда предлагаю им, отправляясь на первую встречу с противником, оставить дома портфель или визитки. Возможно, вы не станете этого делать. Но я уверяю вас: подобный ход может оказаться настолько мощным, что иногда становится просто страшно. Однажды я работал с одной женщиной, которая продавала офисное оборудование небольшим молодым компаниям в Силиконовой долине. Она вела сложные переговоры, где под угрозой оказались 35 тысяч долларов ее комиссионных. В конце концов, я убедил ее уронить кошелек. Кошелек упал на пол, раскрылся, и его содержимое рассыпалось по всему полу. Настоящий конфуз. Молодой человек, с которым она вела переговоры, поспешно вышел из-за стола и опустился на колени, чтобы помочь моей клиентке все

собрать. Она смутилась, а он сказал: “Да ничего страшного. Считайте, что мы договорились”.

Некоторые могут назвать это трюком, но я с этим не согласен. Моя клиентка заключила эту сделку не потому, что уронила кошелек. Она заключила сделку, потому что эпизод с кошельком разрушил последний барьер на этих переговорах и всем участникам стало гораздо легче принимать решения. Это не банальный трюк. Это — честность, честное признание того, что мы — “не в порядке”. Оно разрушает барьеры.

Чем труднее переговоры, тем важнее понимать, что если кто-то в этой комнате должен быть “не в порядке” — так это вы, а не ваш противник. Когда противник чувствует себя “не в порядке”, барьеры будут возникать гораздо быстрее, чем вы сможете их разрушить. Но подобное чувство с вашей стороны разбивает барьеры — и часто это похоже на волшебство.

Я понимаю, что о таком поведении гораздо легче говорить, чем реализовать его на практике, ведь со дня своего рождения мы стремимся к тому, чтобы чувствовать себя “в порядке”, а потом *почти постоянно* боремся за это чувство. Мы, конечно, видим перед собой образы титанов бизнеса — возможно, это директор той самой компании, в которой мы работаем: он шикарно одет, летает в командировки бизнес-классом, наслаждается бизнес-ланчами, бизнес-ужинами, бизнес-завтраками, читает бизнес-прессу, получает в подарок бизнес-сувениры и курит бизнес-сигары. Такие парни (а обычно это именно “парни”, давайте не будем лукавить) чувствуют себя, вне всяких сомнений, “в полном порядке”. Их жизнь состоит из того, чего мы, как предполагается, должны хотеть, в чем должны нуждаться. Я же предлагаю вам взяться за покорение вершин, прикидываясь недотепой, который немного “не в порядке”!

Да, в контексте переговоров я предлагаю именно это. Я не призываю вас ходить с пятном на рубашке или стрелкой на колготках. Немного несовершенства, которое вносит человечность, немного уязвимости, немного “не в порядке”. По-настоящему квалифицированный, успешный участник переговоров подкрепляет чувство собственной важности только дома. (Если, конечно, вам повезло, и вы похожи на президента Джерри Форда, на

бывшую первую леди Барбару Буш или на покойную Жаклин Кеннеди. Все эти люди имели удивительную способность заставлять окружающих людей и телезрителей чувствовать себя “в порядке”. Но если вы похожи на... Ладно, не берите в голову, вам просто придется работать немного усерднее. Некоторые, кажется, имеют несчастливую способность заставлять других чувствовать себя “не в порядке”...)

Если у вас есть какие-то сомнения в мудрости совета, приведенного в этой главе, нет ничего проще, чем проверить его. В следующий раз, оказавшись в ситуации, где ваш “противник” всего лишь немного спесив или несколько сомневается, попробуйте быть чуть-чуть “не в порядке”. Сделайте вид, что в вашей ручке закончились чернила и попросите его одолжить вам на минутку свою. Или поищите в кармане записную книжку, не найдите ее и попросите лист бумаги. Или притворитесь, что у вашего портативного компьютера сел аккумулятор. А потом попробуйте сказать мне, что не заметили мгновенных и положительных перемен в атмосфере этих “переговоров”.

3

СНАЧАЛА СКАЖИТЕ “НЕТ”

Когда вы начинаете волноваться или нервничать, в каком месте тела вы это чувствуете прежде всего? Где у вас “сосет”, когда вам нужно произнести речь или выступить перед публикой? Давно ли в последний раз вы слышали: “Да у него просто кишка тонка это сделать”? Помните ли вы какое-нибудь важное происшествие, когда сами сказали кому-то: “Нутром чую, что не должен этого делать?” Да, возможно, вы были правы. В Японии, где переговоры почитают как вид национального искусства, говорят, что все решения нужно принимать животом — *харой**, — но не головой и не сердцем. Я абсолютно согласен с тем, что решения *начинаются* здесь. Мы принимаем решения именно этим местом, нравится нам эта идея или нет.

На переговорах решения полностью, на все сто процентов, лежат в области эмоций. Психологи доказали это, развеяв последние сомнения. Иногда мы используем термин “наука переговоров”, но эта “наука” часто сводится всего лишь к пониманию того, что сами по себе решения — всего лишь эмоции. В системе переговоров Кэмпя *всегда* есть время для проверки “нутром”, потому что настоящие переговоры заканчиваются именно здесь.

* Хара — в японском буддизме так называется один из семи энергетических центров в теле человека, который находится чуть ниже пупка. — *Прим. пер.*

Случалось ли вам представлять противнику факты и цифры, которые были вам совершенно ясны и, как вы рассчитывали, должны быть совершенно очевидны вашему противнику, но он никак не мог согласиться с вами? Не мог даже понять, о чем вы говорите? Уверен, такое случалось, потому что факты не решают исхода переговоров. Факты приходят позже, потому что для “нутра” они ничего не значат. Возьмем, например, курение. Возможно, вы знаете курильщика, который утверждает, что может бросить в любой момент, когда решит это сделать. И когда он бросает? Печально, но очень часто только после того, как ему придется сделать операцию на сердце, и — просто невероятно — не всегда и после этого. Если факты не способны убедить большинство курильщиков избавиться от привычки, которая буквально убивает их, стоит ли удивляться, что голые факты не могут решить исход переговоров? Мышление слишком инертно, или в голове царит хаос, но чаще всего голова просто не принимает участия в принятии решения — реальные решения принимаются в другом месте. Наш так называемый рациональный ум вступает в игру только после того, как решение уже принято. Он находит ему оправдание *после* того, как все уже произошло.

Если мы внимательно понаблюдаем за собой и за другими людьми, то можем в буквальном смысле заметить переход из эмоционального состояния — от *хары* — к интеллектуальному состоянию — к голове. Каждый день, каждый час, а в некоторых обстоятельствах даже каждую минуту мы скользим между эмоциональным и так называемым рациональным. Прежде чем мы примем решение, наши эмоции бушуют в полную мощь, а потом мы приступаем к рационализации уже принятого решения. Чтобы достичь успеха на переговорах, необходимо ясно понимать и использовать эту динамику принятия решений.

Но разве все это не противоречит моему собственному заявлению во введении, что моя система основана на решениях, а *не* на эмоциях? Как это возможно, если все переговоры — сплошные эмоции? Переговоры и даже принятие решений *начинаются* с эмоций. Эмоции неуправляемы, они лежат в основе наших первичных решений, они ненадежны, даже разрушительны, но эмоции *не должны быть* последним словом на переговорах. Моя

система считает эмоции именно тем, чем они являются, и сотрудничает с ними, а не борется против них. Она учит переходить *от эмоций*, которые никогда не приведут к надежным сделкам, к *решениям*, которые к таким сделкам, без сомнения, приведут.

Переговоры действительно основаны на эмоциях, и, к сожалению, часто не выходят за их пределы. Ваша работа на переговорах — ясно видеть и преодолевать эмоции с помощью точного принятия решений. Кроме того, вам следует использовать их в своих интересах с помощью верных и адекватных решений. Эта глава посвящена тонкой связи между эмоциями и процессом принятия решений и способам, позволяющим извлекать выгоду из ее понимания.

Забудьте слово “да”, забудьте “может быть”

Мне нравится провоцировать новых клиентов и участников семинаров и тренингов следующим заявлением: наилучшее “да” на переговорах достигается с помощью “нет”. Я хотел спровоцировать и вас, читатель, назвав эту книгу “Сначала скажите “нет””. Но эти слова — значительно больше, чем просто провокация. Это — чистая правда. Переговоры действительно начинаются с “нет” — не с “может быть”, и определенно не с “да”, но с твердого и ясного “нет”. В любых переговорах это именно то ключевое слово, которое я хочу услышать. Все, что ему предшествует, не больше чем декорации.

Что это значит? Очень просто: “нет” — реальное решение, которое стимулирует команду по другую сторону стола переговоров действительно задуматься о том, почему они только что сказали “нет”. Ответственность за принятие ясного решения помогает противнику сосредоточиться на реальных проблемах переговоров. Ему придется взять на себя ответственность за свое “нет”, и тогда у каждого появится реальный предмет для разговора. На самом деле, как мы скоро увидим, *поощряя* другую сторону говорить “нет”, мы изменяем динамику переговоров и делаем их исключительно продуктивными. Но другие ответы — “может быть” и “да” — вообще не решения. Они никак не помогают управлять отливами и приливами эмоций — это всего лишь досадная потеря времени. Давайте посмотрим почему.

“Может быть” не дает ни одной из сторон никакого представления о том, как обстоят дела. Ваше “может быть” не дает противнику достаточной информации, поэтому не поможет и вам получить от него значимую реакцию или ценную информацию. В сущности, вы вообще ничего не сказали — просто мутили воду. Когда вы сами *слышите* “может быть”, ваши эмоции — тут как тут. А вдруг он на самом деле имел в виду “да”? Неужели мы почти у цели? Или это всего лишь последняя уловка, чтобы получить уступку перед заключением сделки? Или на самом деле это значит “нет, это предложение нас не интересует”? Или он действительно хотел сказать “может быть”, потому что и сам не знает, чего хочет? Черт возьми, имеет ли кто-нибудь хоть малейшее представление о том, что все это значит? Я уверен, что “может быть” — в большей мере эмоция, чем все остальное. Эта фраза — не решение, она определенно не затрагивает рационального мышления участника переговоров и не дает ни одной из сторон никакого материала для работы.

Трудно переоценить важность этого пункта: “возможно” — это поцелуй смерти для успешных переговоров. Если вы не можете быстро преодолеть “может быть” — а эта позиция, конечно же, принимает бесконечное множество форм, — вам пора собирать вещи, потому что вы впустую тратите свое время (особенно если имеете дело с японцами, которые своими бесконечными “может быть” могут просто свести с ума неопытного участника переговоров).

Для робкого новичка, который не хочет ранить ничьих чувств и тем самым подвергать переговоры опасности, иногда даже “может быть” звучит слишком резко. Иногда противник настолько загипнотизирован идеалами “пути к согласию”, что с “согласия” и *начинает*. Но “да”, сказанное в начале, ничем не лучше “может быть”. Это не настоящее решение, потому что противник на самом деле не имеет в виду “да”. Если бы это было так, то вам вообще ни к чему были бы *переговоры*.

И самое главное: когда противник говорит “да”, мы волнуемся, кровь начинает стучать в висках, количество адреналина растет, мы начинаем считать свои комиссионные и выбирать, какой автомобиль купим на эти деньги — “мерседес” или BMW, — и

прежде чем заметить это, мы... Что? Начинаем испытывать нужду. Начав испытывать нужду, мы теряем контроль. Головой мы понимаем, что это “да” — нестабильно и неокончательно, но эмоции все равно накатывают. А затем часы, дни или недели спустя, когда за “да” противника следуют утонченные и коварные “если”, “но”, “однако”, “когда” или другие опасные уточнения, мы теряем концентрацию и становимся легкой жертвой ненужных компромиссов. Внезапно контроль над ситуацией приобретает другая сторона. Раннее “да” — настоящая уловка тигра и заманивает нас в его клетку. Проницательные участники переговоров из крупных корпораций постоянно ее используют.

“Может быть” ничего не стоит. “Да” — опасно. Поэтому нам остается только “нет” — реальное решение. Мое “нет” заставляет противника с той стороны стола действовать рационально. Простая *мысль* о том, что он сам может сказать “нет”, тоже заставляет его действовать рационально. Требуются объяснения, и теперь вы можете обсуждать реальные проблемы. Когда бедуин сказал “нет” в ответ на просьбу продать верблюда, американец из истории Росса Перо должен был обрадоваться, а не расстроиться.

Рассмотрим классическую ситуацию, с которой сталкивается почти каждая небольшая компания, которая ведет переговоры с транснациональной корпорацией. Одна крупная корпорация вела переговоры с тремя разными, намного меньшими по размеру компаниями по поводу специального проекта. Она натравливала конкурентов друг на друга, требовала от всех одну уступку за другой, сбивала цену все ниже, ниже и ниже. Наконец, компания, которая была первым номером в списке транснациональной корпорации, назовем ее Bonanza, устала от этой двойной игры и решила или изменить ход переговоров, или вообще их прекратить. Ее представители сообщили корпорации, что Bonanza больше не пойдет ни на какие уступки и поэтому, вероятно, не сможет принять участие в проекте корпорации. Короче говоря, Bonanza сказала “нет”, поощряя транснациональную корпорацию, в свою очередь, тоже сказать “нет”.

Теперь у мощной корпорации появились сложные проблемы. Она могла оказаться не в состоянии привлечь к своему проекту лучшую компанию, а другие компании могли занять ту же

позицию, что и Bonanza. Корпорация больше не имела возможности сражаться между собой три компании. Поскольку одна компания была готова скорее пойти на риск и потерять сделку, чем и дальше идти на компромиссы, участники переговоров со стороны корпорации оказались в серьезном затруднении. Как вы думаете, что произошло потом? Корпорация начала раскрывать стратегически важную информацию — и кому? Той самой компании, которая сказала ей “нет”. Таким образом, Bonanza приобрела большие преимущества. В конце концов контракт получила именно она.

Это — сила “нет”. А что случилось бы, если бы представители транснациональной корпорации были обучены по системе Кэмп и с самого начала сказали представителям Bonanza и двух других компаний: “Не стесняйтесь говорить “нет”. Вы можете отказать нам при любой возможности”? Переговоры закончились бы намного быстрее. С самого начала на стол легли бы существенные проблемы, а не эмоциональные уловки. Ни одной из сторон не пришлось бы теряться в догадках. Каждый знал бы, как воспринимают эти переговоры все остальные, и работал бы над решением реальных проблем; были бы сэкономлены время, деньги и ресурсы.

Основная мысль всех этих рассуждений такова: “нет” позволяет преодолеть эмоциональные проблемы, уйти от незначительных вопросов и перейти к *сути дела*. Нам нужны переговоры, базирующиеся на решениях, а не основанная на эмоциях потеря времени под названием “выиграть-выиграть”.

Я уже говорил, что в Японии использование ничего не начинающих “может быть” — настоящее искусство. Но и в этой уважаемой стране теперь есть несколько историй о “нет”. Вот одна из них. Новому американскому клиенту был навязан абсолютно невыгодный контракт на поставки продукции для крупной японской корпорации. Этот контракт был заключен несколько лет назад группой приверженцев подхода “выиграть-выиграть”. Компания ежегодно несла убытки в миллионы долларов. На самом деле контракт подрывал работу компании, и ее руководство отдавало себе отчет в том, что условия контракта должны быть пересмотрены, несмотря даже на то, что он должен был со-

блюдаться еще в течение пяти лет. Однако, как и следовало ожидать, те, кто вел переговоры по поводу старого соглашения, утверждали: если станет известно, что компания хочет пересмотреть условия контракта, она потеряет свои позиции в Японии и никогда их не восстановит. В этой стране нельзя действовать подобным образом, предупреждала старая команда, это совершенно невозможно. Но президент компании решил, что невозможно только одно — продолжать соблюдать ужасный контракт, подписанный некомпетентной командой приверженцев модели “выиграть-выиграть”.

Через восемнадцать месяцев после того, как тема пересмотра контракта была поднята впервые, эта проблема наконец-то достигла ушей руководства японской компании. Американская фирма предложила новый контракт, поощряя японцев просто говорить “нет”, если они этого хотели. Наше соглашение должно быть пересмотрено, сказали мои клиенты. Но если условия нового контракта вас не устраивают, просто скажите “нет”. Просто скажите: “Мы не можем этого сделать”. Японцы заскрипели зубами — в буквальном смысле — и совещались между собой по крайней мере двадцать минут. Потом они ушли на перерыв. Мои клиенты спокойно ждали. Наконец японцы вернулись и сказали, что готовы принять наше предложение. Занавес.

Приглашение сказать “нет” прояснило их мысли и захватило их внимание. Если бы они все-таки сказали “нет” — что ж, прекрасно, мы бы углубились в детали нашего предложения и стали бы вести переговоры, отталкиваясь от этого. На самом деле приглашение сказать “нет” привело прямо к сделке. А как же насчет страшного предсказания о разрушении деловых связей с этим японским дистрибьютором — о разрушении позиций компании в Японии? Ерунда. Сейчас обе компании имеют взаимовыгодные — и очень выгодные — связи.

В нескольких сотнях километров к западу от Японии находится Корея. Деловые люди этой страны также славятся умением осторожно и жестко вести переговоры и всегда добиваться своих целей. Мой клиент в этой истории, представитель одной из высокотехнологичных отраслей промышленности, вел переговоры с корейским концерном по поводу чрезвычай-

но сложного и важного оборудования. Корейский концерн справедливо считал, что ему нужна эта технология. Но он настаивал на том, чтобы получить ее почти бесплатно. Это было совершенно естественное требование, потому что, как знают многие читатели, американские компании часто полагают, что должны просто дарить технологии и оборудование, потому что это — единственный способ просочиться в общество и в бизнес этой страны.

В этой истории речь идет не о 200 тысячах долларов. Речь идет о фабриках и технологиях стоимостью в десятки и сотни миллионов долларов, которые корейцы хотели получить *бесплатно*. Почему американским компаниям вообще пришло в голову, что они должны делать подобные “подарки”? Просто корейцы просили об этом, а все мы знаем, какие жесткие эти корейцы. Насколько я знаю, корпоративная Америка так ни разу и не сказала: “Нет, мы на это не пойдем, мы верим, что честный бизнес подразумевает получение справедливой прибыли. Не стесняйтесь сказать нам “нет”, но мы не отдадим вам бесплатно хороший кусок своего пирога. Это не принесет пользы ни нам, ни нашим инвесторам”.

Итак, сотрудники отдела продаж моего клиента в Корее прошли обучение по системе Кэмп. Они поняли, что участники переговоров, обученные Кэмпом, не идут на компромисс ради забавы и не отдают ничего бесплатно просто потому, что их об этом *попросили*. Но они пытались убедить руководство, что в Корее система Кэмп работать не будет, потому что бизнес здесь можно вести только при помощи щедрой “благодарности”, а попросту говоря — при помощи взяток. Нам придется забыть, чему нас учили, уверяли они. Но президент компании считал иначе.

Он не хотел ничего отдавать даром. Он проинструктировал сотрудников отдела продаж назначить за оборудование полную цену. Задача не из легких, конечно же, но группа вернулась в Корею и провела презентацию, прямо-таки вынуждая корейцев при каждой возможности говорить “нет”. Не стоит и говорить, что противники были вне себя от ярости. *Здесь нельзя вести бизнес подобным образом!* Эти “демонстрации протеста” продолжались три дня. Наконец, мои клиенты сказали, что улетаю на следующее

утро, очень вежливо дали корейцам последнюю возможность сказать “нет”, и на этом отбыли. Корейцы снова ничего не сказали, и команда прилетела домой, так и не получив ни твердого “нет”, ни заказа на оборудование.

Через три дня в головном офисе компании раздался телефонный звонок. Корейцы прислали заказ на общую сумму 30 миллионов долларов. Они заплатили полную цену, потому что это была справедливая цена за оборудование и они это прекрасно знали. Но почему бы не попробовать получить что-нибудь даром, посчитали они, — и кто мог бы винить их за это, ведь против малахольных американских адептов модели “выиграть-выиграть” эта тактика работала в течение многих и многих лет.

Теперь вернемся в Соединенные Штаты и рассмотрим другой случай. Мой клиент, который производил дорогое технологическое оборудование, собирался отправить новому заказчику первую партию товара. Тут заказчик позвонил и сказал, что ему срочно нужна еще одна машина, которая работает в связке с уже заказанным оборудованием. Сотрудник отдела продаж моего клиента, который вел эту сделку, захотел отправить эту отдельную машину немедленно и стать героем в глазах нового заказчика. Но машины не оказалось в наличии, и мой клиент решил сказать, что, к сожалению, эту машину невозможно отправить немедленно, для этого потребуется восемь недель, и он не знает, что можно сделать в этой ситуации. Заказчик получил этот ответ в пятницу вечером. В субботу утром мой клиент снова позвонил заказчику и сказал, что *мог бы* кое-что предпринять и отправить ему другую машину, но при этом будет вынужден пойти на некоторый риск остаться в убытке. Поэтому он попросил заказчика пойти ему навстречу и заказать две старых машины, оплатив их в течение месяца. Заказчик немедленно принял новые условия. *Затем*, в понедельник, он позвонил и сказал, что *уже* нашел ту отдельную машину, которая так срочно ему понадобилась, поэтому больше не нуждается в услуге. Мой клиент спокойно ответил: “Хорошо, но мы уже проделали большую работу, чтобы помочь вам. Поэтому хотели бы, чтобы вы в любом случае купили две старые машины. Скажите “нет”, если не хотите этого делать,

все будет в порядке, никаких обид, но мы думаем, что было бы справедливо, если бы вы все-таки их купили”.

Заказчик согласился.

Сила “нет”

Говорите “нет”, поощряйте “нет”, выслушивайте “нет”. Все это — мощные инструменты для *любого* хорошо подготовленного участника переговоров, точно так же, как и для одного старшеклассника, с которым я познакомился несколько лет назад. Он серьезно занимался спортом и собирался поступать в колледж. Как и все другие перспективные старшеклассники-абитуриенты, он был завален предложениями из колледжей со всех концов страны. Он собрал два больших мусорных мешка писем, которые даже не распечатывал. (По-моему, компьютеры создают эти приглашения тысячами.) Тренерам школ, которые его интересовали, этот абитуриент отправлял копию своего аттестата, а также письмо, в котором покорно просил сообщить ему, если его академические результаты не соответствуют требованиям колледжа. Это был прямой запрос “скажите мне “нет””. Парень не хотел тратить свое время на школу, для которой его успеваемость была недостаточной. Позже, в ходе переговоров (а как еще это можно назвать?), некоторым тренерам он отправлял второй запрос, снова поощряя их сказать ему “нет”. Он писал: “Пожалуйста, сообщите мне, если в ваши планы не входит поддерживать мою кандидатуру при рассмотрении документов на прием в ваш колледж. Я был бы очень признателен, если бы мог знать это сейчас, потому что, если вы не можете меня поддержать, я обращусь в другие школы, которые представляют для меня интерес”.

Он не знал наверняка, каково влияние тренера в процессе рассмотрения заявлений о приеме студентов, но знал, что количество студентов-спортсменов ограничено, и приемная комиссия не станет выбирать этих счастливиц без консультации с тренером. Рекомендация тренера на его документах повысила бы его шансы в геометрической прогрессии. Согласие тренера поддержать его заявление давало ему такую степень уверенности в том, что он будет принят, насколько было

вообще возможно в его положении. Самый простой способ достичь этих целей — т. е. выяснить, каковы его шансы и привлечь на свою сторону тренера — состоял в том, чтобы попросить тренера сказать “нет”.

С помощью таких приглашений сказать “нет”, он получил множество “да”. Я привожу историю его поступления в колледж, потому что она показывает: многие ситуации, которые мы не считаем переговорами, на самом деле ими являются и что “просто скажите “нет” — эффективный инструмент *в любых переговорах*.

В первой главе, обсуждая опасности нужды, я предложил начинать “холодный” звонок примерно так: “Здравствуйте, Мэри! Я понятия не имею, имеет ли наша деятельность какое-либо отношение к вашему бизнесу. Если нет, просто скажите мне об этом, и я пойду своей дорогой, но если кто-нибудь проводит для вас маркетинговые исследования...” Видите, как это заявление поощряет противника сказать “нет”? Для любых переговоров исключительно важно понять и применять это основное правило. Помните ли вы, чтобы хоть раз кто-то из представителей телефонных компаний, биржевых маклеров или банкиров, которые обычно звонят посреди обеденного перерыва, хоть раз попросил вас послать его подальше? Если бы он это сделал, не стало бы искушение бросить трубку немного меньше? “Нет!”, — скажете вы. “Я все равно бросил бы трубку”. Возможно, вы бы так и сделали, но я ответственно заявляю, что хороший сценарий телефонного звонка, который начинается со спокойного поощрения сказать “нет”, даст вам примерно *три* перспективных встречи на каждые десять звонков. А это прекрасный результат, с чем, я уверен, вы согласитесь.

Я не голословен. Я знаю, о чем говорю, потому что на заре своей карьеры корпоративного тренера создавал свою первую базу клиентов не только с помощью отзывов, но и с помощью “холодных” звонков. Я звонил в страховые компании, в агентства недвижимости, в рекламные фирмы, в офисы биржевых маклеров и конторы аудиторов и говорил: “Пит, я не уверен, нужно ли тебе то, что я делаю. Я не знаю. Поэтому, если это не имеет для тебя никакого смысла, просто скажи мне об этом, и я повешу трубку. Как ты думаешь, это справедливо?” Если Пит просил меня про-

должать — а он обычно это делал, — я спрашивал: “Есть ли человек, кому ты доверяешь, Пит, и который мог бы заверить тебя, что тренинг может помочь тебе увеличить свои доходы?”

В те далекие дни я работал со страховыми компаниями и сотрудниками их отделов продаж и мог *гарантировать*, что после восемнадцати часов тренинга группа из тридцати продавцов будет назначать потенциальным клиентам девяносто перспективных встреч, потратив при этом всего два часа на телефонные звонки. Это невероятная окупаемость затрат времени, что известно каждому, кто работает в этой области.

Восемь или девять лет назад у моего старшего сына, Джимми, оказалось немного свободного времени между окончанием колледжа и поступлением в школу пилотов военно-воздушных сил США. Почти ради забавы Джимми решил немного подработать вместе с пятью десятками других страховых агентов. Все они должны были обзванивать потенциальных клиентов, предлагая услуги страховой компании Prudential Brokerages в Нью-Йорке. В первый же день Джимми заявил своему менеджеру, что не собирается следовать обреченному на провал сценарию телефонного разговора, который ему дали в компании, а вместо этого будет использовать свое собственное (и мое) изобретение: то, которое содержит приглашение “скажите мне “нет””. “Хорошо, — сказал его менеджер, — но для тебя будет лучше, если у тебя хоть что-нибудь получится”. Ну, у Джимми и получилось — примерно в три раза лучше, чем у всех остальных агентов в этом офисе.

Право сказать “нет”

Много лет назад мне довелось побывать в Гонконге. Я как раз закончил читать книгу о ведении переговоров, где было дано определение переговоров, весьма похожее на определение из книги “Переговоры без поражения”, которое я процитировал во введении. В том определении тоже было много слов, которые при ближайшем рассмотрении ни о чем не говорят и мало что означают. Я был расстроен и чувствовал, что зашел в тупик. Без всякой цели я забрел в книжный магазин в Гонконге и стал искать слово “пе-

реговоры” в словаре. И вот, пожалуйста: “Переговоры — соглашение между двумя или большим количеством сторон, где каждая из сторон имеет право вето”.

Эти слова поразили меня как молния. Спустя годы я все еще ясно помню этот момент. Эврика! Переговоры — это просто соглашение между двумя или большим количеством сторон, где каждая из сторон имеет право вето. Вот что это такое. Ни больше ни меньше, никаких фантазий, никакой бессмыслицы, никакого “выиграть-выиграть”.

Но ведь право вето — это право сказать “нет”, не так ли? Это совершенно одно и то же. Вернувшись домой, я немедленно попробовал провести несколько экспериментов со словом “нет” в самых безобидных ситуациях. В качестве хобби я стал продавать системы для уменьшения жесткости воды, работая на компанию одного моего знакомого. Мой подход был прост: “Миссис Смит, я бы хотел коротко рассказать о том, чем вам может быть полезна система для уменьшения жесткости воды. Возможно, это вас заинтересует, а может быть, и нет. Я не знаю. Если вы хотите взглянуть, я с радостью продемонстрирую вам работу системы, и если вы заинтересуетесь — отлично, а если нет — тоже прекрасно. Я просто пойду своей дорогой”. Продавая эти системы, я заработал за несколько месяцев больше, чем когда был пилотом реактивного самолета. Уверен, что основной причиной этому стало поощрение потенциальных клиентов сказать мне “нет”.

Итак, в теории все это достаточно очевидно. Но вот что забавно: как мы видели, на переговорах в ответ на предложение противника может оказаться очень трудно сказать простое слово “нет” и, может быть, не менее трудно *услышать* и принять это слово, если оно — ответ на ваше предложение. Я предполагаю, что причины такого двойственного отношения нужно искать в детстве, во время так называемого кризиса трех лет, когда мы открываем силу этого невероятного слова. “НЕТ!” впервые в жизни дает нам уверенность в себе. Но оно также ассоциируется с поражениями в битвах с родителями, потому что “нет” — улица с двухсторонним движением. И мы проносим этот опыт через всю свою жизнь.

В первой главе я сказал, что один принцип моей системы, который быстрее всего приносит пользу моим клиентам, — предостережение по поводу нужды. Теперь я должен добавить, что деловым людям *труднее всего* по-настоящему принять и затем осуществлять на практике именно принцип “просто скажите “нет””. Когда им наконец это удастся, результаты часто просто волшебны, но многим вовсе не легко преодолеть начальные трудности. В деловом мире все мы настолько погружены в основанную на эмоциях атмосферу “выиграть-выиграть”, что, когда вы говорите “нет”, это звучит слишком резко. Это полностью противоречит склонности адептов модели “выиграть-выиграть” к подобострастию, податливости и потаканию своей нужде. Все мы хотим нравиться, не хотим задевать чужих чувств, не хотим казаться слишком грубыми, неприветливыми, высокомерными или требовательными, не хотим преждевременно отказываться от сделки, не хотим начинать переговоры по модели “выиграть-выиграть” с негативных замечаний. Следовательно, мы сбавляем обороты и говорим “может быть” или даже “да” и полагаем, что это решит все проблемы. Нам не следует говорить противнику ни одного резкого слова, а ему не следует его слышать. Пусть все выиграют! Нет, в результате все проиграют, потому что мы увязаем в эмоциях, а потом станем их *жертвами*.

В качестве доказательства я хочу представить клиента, с которым работал несколько лет назад. Это был японский юрист, эксперт по бизнесу и законодательству Японии. Он обратился ко мне, потому что никогда не мог получить такой гонорар, которого заслуживал. Этот человек добился исключительных результатов в своей очень сложной профессиональной сфере. Он консультировал даже премьер-министра Японии, но в США его гонорар часто составлял всего лишь 100 долларов в час — для профессионала такого уровня это просто смешно. Он должен был получать, как минимум, 400 долларов плюс издержки. Но он вел переговоры по модели “выиграть-выиграть”, и его постоянно надували. Он знал это, но не мог справиться с собой. Он, конечно, понял *в теории* силу того, чтобы говорить “нет” и поощрять другую сторону тоже говорить “нет”, но мысль о том, чтобы действительно вести себя подобным образом приводила

его в ужас. Однажды мы вместе ехали на машине из Сан-Франциско в Силиконовую долину. Ему на мобильный телефон позвонил представитель компании, которая хотела пригласить его на два дня в Лос-Анджелес в качестве эксперта при подписании контракта. Я немедленно заставил его использовать эту возможность для того, чтобы самому проверить на практике силу “нет”. Он пообещал собеседнику перезвонить, и мы быстро придумали для него “повестку дня”. (“Повестка дня” как необходимый этап переговорного процесса будет во всех подробностях обсуждаться в двенадцатой главе.) Мой клиент должен был попросить оплатить ему авиаперелет первым классом, лимузин в аэропорту и гонорар из расчета 500 долларов в час, с обязательным минимумом рабочих часов в течение двух дней — общей стоимостью 8000 долларов за шестнадцать часов. Эти деньги должны быть немедленно перечислены на его счет. В этом предложении не было ничего выходящего за рамки обычной практики — для эксперта высочайшего уровня оно было совершенно адекватным. Однако когда он перезвонил клиенту, перечислил свои условия, а затем пригласил собеседника сказать “нет”, если это для него слишком дорого, то почувствовал себя крайне неудобно. Мой клиент заверил противника, что поймет его отказ, никаких обид; он уверен, что они могут обратиться к другому хорошему эксперту где-нибудь на Западном берегу. Он даже может порекомендовать такого эксперта, если ему дадут немного времени. Так что, сказал он, просто скажите мне об этом.

Его собеседник ответил, что ему нужно все это обсудить с коллегами. Мой клиент повесил трубку, совершенно измотанный этим чрезвычайно травмирующим переживанием. Через сорок пять минут представитель другой стороны перезвонил и сообщил, что условия консультанта приняты и попросил сообщить ему номер счета, чтобы перевести деньги.

Другой клиент недавно спросил меня: “Как моя компания может кому-то *понравиться*, если не будет снижать цены?” Слишком много слов! Он не спросил: “Как сделать так, чтобы моя компания получала хорошую прибыль?” — или: “Что нужно делать, чтобы нас считали эффективной, динамичной компанией, которая хорошо делает свое дело?” Он спросил: “Как я могу им понравиться?”

Этот клиент, несомненно, был новичком и еще не прошел обучения. Он никогда прежде не думал о подобных вещах. Представьте себе хищников, которые лежат и ждут того, чтобы использовать в своих интересах подобную уязвимость противника. Однако просто поразительно, как часто на переговорах мы хотим понравиться, хотим *спасти* противника от сложных решений. Это случается сплошь и рядом. На эту тему есть еще одна история. Несколько лет назад у меня был клиент, который вел дела с крупной японской корпорацией. Эта корпорация оказалась в тяжелой ситуации, которая сулила очень большую выгоду моему клиенту. Наша команда из пяти человек прилетела на переговоры в Токио. С японской стороны тоже присутствовали пять человек. Как мне потом говорили, в комнате для переговоров стояла оглушительная тишина. И вдруг произошла настоящая катастрофа: положение противника было настолько сложным и ему было так трудно принять решение, что один из членов *моей собственной команды* не выдержал напряжения и выпалил, прямо не сходя с места, не посоветовавшись с товарищами, а тем более с боссом, оставшимся дома, что японцы могут рассчитывать на скидку в размере 2% от суммы контракта. Вот тебе раз! А ведь речь шла о сделке стоимостью в миллиарды долларов. Два процента здесь, два процента там, и вы бросаете на ветер серьезные деньги — только ради того, чтобы противник хорошо себя чувствовал и чтобы спасти его от ответственности за собственные решения. Японцы с удовольствием приняли это предложение, был объявлен перерыв, в американском лагере — сокрушительные потери, а моей команде теперь нужно было вернуться за стол переговоров на следующий день и каким-то образом вернуть себе эти 2% скидки.

Не пытайтесь спасти противника или отношения

Без всяких сомнений, одна из самых опасных ошибок, которую можно сделать на переговорах, — это пытаться спасти противника, как я это называю. Вы просто не в состоянии спасти его ни эмоционально, ни интеллектуально, ни материально, ни на каком другом уровне. Нет и еще раз нет! Никогда. Это — ужасная практика, которая не приносит никакой пользы ни одной из сторон.

Ни одной из сторон? Да, именно так, потому что, если вы спасаете противника, то начинаете отчасти нести ответственность за *его* решения. Если затем возникнут какие-то проблемы, кого в них обвинят? Кто готовит себя к очередному компромиссу? Думаю, ответ очевиден. А если нет, вас наверняка убедит следующая поучительная история о моем клиенте, компании по производству микрочипов, и об одном из ее основных заказчиков. Прежде чем я стал принимать участие в переговорах между ними, эта компания — мой клиент — позволила своему заказчику, крупной транснациональной корпорации, аннулировать контракт на техобслуживание ее оборудования по всему миру. Точнее, менеджер компании позволил сотруднику из руководства отдела закупок транснациональной корпорации аннулировать контракт, думая, что корпорации можно предложить более выгодные условия оплаты техобслуживания, отказавшись от долгосрочного договора по принципу гарантийного обслуживания и выставляя счета на разовые услуги по ремонту по факту возникновения неисправностей. Для моего клиента это оказалось ужасной ошибкой. Во-первых, продавец вел переговоры с неквалифицированным противником. Он ни за что не должен был позволять сотруднику отдела закупок принимать подобное решение. Контракт на техобслуживание нужно было тщательно пересмотреть и заново согласовать от начала и до конца. Но из дружеских чувств представитель моего клиента согласился уничтожить контракт. Он не имел ни малейшего представления о том, к каким последствиям это может привести: когда оборудование наконец потребовало техобслуживания, доставка запасных частей занимала не один день, как раньше, когда оно стояло “на гарантии”, а целую неделю. В результате оказалось невозможным осуществлять техобслуживание местных предприятий, как раньше — круглосуточно, в течение всей недели, включая праздники. Чем можно компенсировать подобные чудовищные недостатки?! Ведь постоянное техобслуживание не оплачено. Однако, когда все эти проблемы обнаружились, мой клиент признал свою вину, даже несмотря на то, что это была ошибка сотрудника из отдела закупок компании заказчика, который просил об этом новом соглашении. Спасение противника во имя дружбы не оправдало ожиданий ни моего клиента, который в конце концов превратился

в “плохого парня”, ни заказчика, которому такое техобслуживание “по факту возникновения неисправности” обошлось слишком дорого, если учесть вынужденные простои.

Спасение противника — всего лишь один пример множества стилей поведения, которые часто называют сохранением отношений на переговорах. Сохранение отношений в той или иной форме происходит *ежечасно*, во всем мире, во всех сферах и отраслях бизнеса. Это — один из основных принципов подхода “выиграть-выиграть”. Например, у меня есть приятельница, антрепренер танцевального коллектива. Основной доход этому коллективу приносят гастроли в разных городах страны. Однажды она вела переговоры с директором театра, который собирался пригласить танцевальную группу в свой город. Но эта дама, директор театра, не хотела подписывать протокол о намерениях по причинам, которых никогда не проясняла, и, кроме того, заручилась поддержкой коллеги моей приятельницы-антрепренера. Этот коллега заявил моей знакомой: “Не важно, обоснована ли твоя позиция! Нельзя так вести дела с ведущим продюсером танцевальных коллективов!”

Боясь испортить отношения с противником, коллега моей знакомой не хотел выглядеть слишком требовательным. Он не хотел задевать чувств противника, например, сказать: “Нет контракта — нет гастролей”. Из-за своей потребности в одобрении он не смог увидеть реальную проблему этих переговоров. Он стал настоящим внутренним саботажником, готовым подвергнуть мою знакомую и ее танцевальный коллектив значительному финансовому риску, чтобы спасти отношения с директором театра.

Но этот коллега был прав в одном: директор *не приняла* “нет”. Она страшно возмутилась, когда моя знакомая сказала ей: “Нет, мы не приедем в ваш город, потому что работаем только на основании подписанного контракта”. В течение тридцатиминутного телефонного монолога она поведала, что за все семнадцать лет ее опыта работы с ней никогда не обращались подобным образом. Она обвинила антрепренера в том, что та дискредитирует ее опыт и репутацию и ставит под сомнение ее честность. Она восприняла “нет” как свидетельство недоверия к ней лично и просто не могла этого простить.

Конечно, подобная реакция очень распространена. Я сказал бы, что на ранней стадии переговоров это, возможно, самая распространенная реакция. Люди воспринимают “нет” как личное оскорбление. Они впадают в ярость, начинают вести себя в высшей степени негативно. Именно поэтому сохранение отношений — классический пример поведения в стиле “выиграть-выиграть”. В основе этого подхода лежит невысказанное — а иногда и высказанное — предписание начинать переговоры с попыток установить дружеские отношения, а потом стремиться к тому, чтобы этим отношениям ничто не угрожало до самого конца переговоров.

Классическая дилемма подхода “выиграть-выиграть” такова: *сколько денег я должен оставить за этим столом, чтобы поддерживать отношения?* Профессионалы по ведению переговоров из крупных корпораций, как и многие другие, играют в эту игру. Они превозносят важность партнерских отношений, лояльности, долгосрочной — основанной на эмоциях — чепухи. *Но разве можно подвергнуть опасности все эти преимущества, просто повесив трубку?* На самом деле их беспокоят только деньги, которые им придется заплатить.

У меня был клиент, который однажды небрежно заметил: “О, руководитель отдела закупок компании А. — мой хороший знакомый”.

— В самом деле? Очень интересно.

— Да, и наши жены тоже довольно близко дружат. Они вместе играют в теннис.

— Правда? И как долго длятся эти отношения?

— Думаю, пару лет.

— И давно ваш приятель стал руководителем отдела закупок?

Пауза.

— Думаю, пару лет назад.

Вот и приехали! Вот еще один пример системы управления закупками. Явная цель этого приема — использовать загородные прогулки, пикники и любые другие средства для установления дружеских отношений, которые затем можно использовать как скрытый рычаг давления, если противник хочет и должен сказать “нет” на переговорах.

Дружить с хорошими людьми, сидящими по ту сторону стола переговоров, может быть прекрасно. Или опасно. Многим довольно трудно сказать “нет” на переговорах противнику, которого они впервые видят. Так насколько труднее должно быть сказать “нет” другу?

Вам нужно уважение, а не дружба

Попытки думать и действовать, исходя из стремления сохранить отношения, ведут к поражению. И не только потому, что это ведет к провалу переговоров, но также и потому, что противник с той стороны стола не хочет быть вашим другом. Он вовсе об этом не заботится. *Ему это даже не приходит в голову.* Но, как я уже говорил в этой главе, слишком часто мы, люди, хотим нравиться, не желаем задевать ничьих чувств, не хотим выглядеть грубыми, неприветливыми или высокомерными. Правда и то, что мы не хотим и сами столкнуться с подобным поведением со стороны окружающих. Но это не значит, что мы стремимся дружить с каждым встречным. Для деловых людей и участников переговоров в любом бизнесе есть вещи намного важнее дружелюбия — эффективность и уважение. И ничего больше. Вам никогда не приходилось удивляться, как законченные хамы и негодяи умудряются достичь успеха? Почему некоторым из них даже удается выбиться в люди? А иногда и добраться до самого верха? Эти люди не стесняются своего хамского и оскорбительного поведения, если только для этого нет серьезных причин. Они не стесняются, потому что хорошо делают свою работу и, так или иначе, полезны своим деловым партнерам.

Думаю, читатель понимает, о чем я говорю. Каждый может вспомнить ситуацию, когда предпочитал иметь дело с неприятным, но эффективным человеком, а не с милым, но неэффективным. Какое отношение имеет дружба к принятию верных решений в бизнесе и на переговорах? Абсолютно никакого. Как вскоре станет совершенно ясно, в отношениях с противником я пропагандирую уважение и постоянную вежливость, и обучаю этому всех своих клиентов. Для них это обязательно. Но подобная практика не имеет ничего общего с тем, чтобы *спасать* противника от

ответственности за его собственные решения только ради дружбы или из чувства собственной важности. Большинство деловых людей, если они остановятся на секунду и тщательно обдумают этот вопрос, согласятся, что дружба в бизнесе — следствие длительных и эффективных деловых отношений. Принимать решения на основе предположения, будто бы противник ищет вашей дружбы, ошибочно. Он, намного более вероятно, предпочел бы вашу эффективность.

Зачем перегружать деловые отношения кучей эмоционального багажа, в том числе и чувством вины, которое может быть побочным продуктом дружбы? Это не работает и не окупается. Если контракт является результатом удачного решения, весьма вероятно, что возникнут длительные деловые отношения, независимо от того, играете вы в теннис со своим противником или нет. Если контракт — результат неудачного решения, длительных отношений не будет — да и не может быть. И не важно, сколько партий вы уже сыграли.

Следующее решение

Страх задеть чувства других людей, не понравиться кому-то или разрушить длительные отношения — причины, по которым мы боимся сказать “нет”. Еще одна причина — страх принять *неправильное* решение.

“Нет” — весьма определенный ответ и весьма определенное решение. А что, если оно неверно? Такая перспектива приводит людей в ужас. Страх принять неверное решение — одна из самых изматывающих эмоций. Она лежит в основе всех мотивов принятия решений. Неопытные или дезориентированные участники переговоров полагают, что если они скажут “нет”, то окажутся запертыми в рамках неверного решения, а если скажут “может быть”, то защитят себя от него. Со всех сторон нас терзают сомнения:

“Стоит ли заключать эту сделку?”

“Все это выглядит слишком хорошо”.

“Возможно, я смогу получить больше”.

“Почему они так легко соглашаются?”

“Известно ли им что-нибудь, чего не знаю я?”

“Это не может быть правдой”.

“Как мне избежать этого?”

Я, вы или любой другой деловой человек может продолжать этот список бесконечно. Нет сомнений, что обычный участник переговоров со всех сторон окружен сомнениями. Страх принять неверное решение связан со страхом неудачи, глубоко укоренившимся в большинстве из нас. В школе мы боялись неправильно ответить и выглядеть глупо, потому что другие дети могли над нами смеяться. В деловом мире неправильный ответ — неправильное решение — может иметь гораздо более серьезные последствия, поэтому мы живем в постоянном страхе перед неверными решениями, и этот страх сковывает нас по рукам и ногам. Ненужный страх принять неудачное решение — основное препятствие на пути к удачным решениям.

Как избавиться от страха совершить ошибку? Я отвечаю на этот вопрос другим вопросом: что на самом деле происходит, когда мы принимаем неудачное решение? Мы принимаем другое решение, потом третье, потом еще одно и еще. Переговоры — это последовательность решений. Когда — не если, а когда — мы принимаем неудачное решение, то вслед за ним просто принимаем решение лучше. Понимание этого простого принципа развяжет вам руки на переговорах. Или, как говорил моему сыну инструктор в школе военных летчиков: “Лейтенант Кэмп, вы, конечно же, иногда принимаете в этом самолете неудачные решения, но не волнуйтесь. Пока вы вообще в состоянии принимать решения, неудачные можно исправить”.

Примите ответственность за неудачное решение, вынесите из него урок, исправьте ошибку и продолжайте бесстрашно и упорно двигаться вперед, потому что от верного пути вас отделяет всего лишь одно решение. Но эта ориентация и этот подход требуют дисциплины и твердой уверенности в себе, потому что быть правым для большинства из нас очень важно. Это — очень сильная *потребность, нужда*, и, как любую другую нужду, ее нужно преодолеть.

Однажды один мой клиент вел переговоры с довольно крупной компанией, название которой представляет собой знаменитую аббревиатуру. Эта компания собиралась купить у моего клиента некую высокотехнологичную продукцию, требуя при этом скидку в размере 28%. Несмотря на то, что моему клиенту такая скидка позволяла всего лишь покрыть свои производственные издержки, представитель моего клиента согласился. Когда его босс узнал об этом, он позвонил мне, собираясь отказаться от моих услуг в качестве консультанта по ведению переговоров, — и он так и должен был поступить. Меня спасло только то, что со мной тоже никто не советовался по поводу этой благотворительной акции. Уступка в 28% была неудачным решением, ужасным решением, катастрофическим решением. Но это был не конец света. На следующей неделе мой клиент снова обратился к противнику, вновь начал переговоры и сказал, что не сможет поставлять продукцию по такой низкой цене: “Сожалею, но это соглашение было серьезной ошибкой”. В конце концов противник согласился на гораздо меньшую скидку.

Но разве противника в подобном случае нельзя обвинить в том, что он *спас* моего клиента, пересмотрев условия контракта? Я не знаю, я не был посвящен в его размышления. Может быть, он нас спасал. А может быть, просто принял осмотрительное деловое решение. Я склонен предполагать последнее, ведь я говорю об осторожной и дальновидной компании, но не могу этого доказать. Все может быть. Но что, если бы эта компания сказала: “Что это значит? Вы уже согласились со скидкой в 28%, и мы не собираемся от нее отказываться”? Мой клиент мог убрать со сцены старую команду, взять новую, и новая команда сказала бы: “Очень жаль, *теа сулра**, мы очень старались, но мы не можем работать с вами по этой цене. Она слишком занижена. Давайте с этого и начнем”.

Что бы произошло потом? Мы снова вступили бы в *переговоры*. Но слишком часто, компании, обремененные невыгодными контрактами, заключенными в стиле “выиграть-выиграть”,

* Моя вина (*лат.*) — *Прим. пер.*

даже не рассматривают возможности их пересмотра. Это дурной тон, говорят они. Они понимают, что эти контракты невыгодны, но ничего не делают, пока не грянет буря. Я видел это множество раз.

В недавней хронике бизнеса есть две классические истории об изменении неудачных решений. Несколько лет назад Coca-Cola решила, что ей нужно изменить формулу своего продукта и вывела на рынок “Новую колу”*. Неудачное решение, ужасное решение, катастрофическое решение, невероятно убыточное решение. Но это был не конец света. Компания просто отменила свое решение. (А может быть, это первое решение на самом деле было невероятно хитрым маркетинговым ходом? Я слышал такое мнение: компания просто сделала вид, что заменила классическую формулу Coca-Cola формулой “Новой колы”, чтобы напомнить нам, как мы любим Настоящие Вещи. Что бы это ни было — грубая ошибка или уловка — она хорошо сработала. Позднее продажи поднялись, а вместе с ними выросла и капитализация компании. С 1985 года доход компании увеличился с 9 миллиардов почти до 100 миллиардов долларов.)

А вот еще один гигант, Microsoft. В течение многих лет компания недооценивала Интернет, и была чертовски не права. Когда Билл Гейтс понял свою ошибку, он в мгновение ока развернул свою гигантскую компанию из пятнадцати тысяч служащих на 180 градусов. В течение девяноста дней каждый отдел Microsoft поставил перед собой новые цели с учетом важности Интернета. Как бы мы ни относились к Гейтсу, нельзя не признать, что это был невероятный пример лидерства в бизнесе. Он не собирался упорно следовать неудачному решению (вернее, его отсутствию). Он сделал крутой поворот, и никто не перестал его уважать.

* New Coke — грандиозный проект запуска нового напитка и новой торговой марки, предпринятый компанией “Кока-кола” с целью ревитализации одноименного бренда. Проект встретил ожесточенное сопротивление потребителей, расценивших его ни много ни мало как покушение на традиционные американские ценности, и был свернут под давлением общественности. — *Прим. пер.*

В последний раз

При любой возможности включайте “нет” в переговоры. Не бойтесь этого слова, поощряйте его. Вы *не воспринимаете* его как личное оскорбление, потому что не испытываете нужды. Вы понимаете, что любое “нет” *обратимо*. В тот момент, когда вы действительно усвоите этот принцип системы Кэмп, вы станете проводить переговоры намного более успешно. Как только вы перестанете беспокоиться, не заденет ли ваше поведение чьих-то чувств, как только вы прекратите пытаться спасти противника, вы станете проводить переговоры намного более успешно. Как только вы поймете честность и *силу* “нет”, вы сделаете большой шаг прочь от переговоров, основанных на эмоциях, в направлении переговоров, основанных на решениях.

Если вы не научитесь принимать “нет” противника, то слишком часто будете сжигать мосты и не сможете возвращаться за стол переговоров. Нет ничего — *абсолютно ничего* — более важного для успешных переговоров, чем с самого начала с полной ясностью понимать, что “нет” — совершенно нормальный и допустимый ответ за столом переговоров. Ни в коем случае не воспринимайте “нет” как отказ вам лично. Считайте это слово честным решением, которое можно обсуждать и, возможно, изменить. Поймите, даже самое грубое “нет” лучше “может быть”, которое ни о чем не говорит, а также лучше “да”, вообще непригодного для начала. Бросьте вызов обманчивой утонченности, основанной на эмоциях системы “выиграть-выиграть”, которая в лучшем случае ни к чему не приведет, а что более вероятно, превратит вас в наивного простофилю.

Если ваш противник исповедует подход “выиграть-выиграть”, это может оказаться довольно сложной задачей. Но если вам это удастся, вы будете поражены тем, как право сказать и услышать “нет” очищает атмосферу за столом переговоров. Если ваш противник — проницательный, хорошо подготовленный и опытный мастер, он станет проявлять к вам больше уважения. Если ваш противник — наивный последователь подхода “выиграть-выиграть”, он почувствует себя в безопасности. Он сможет честно сказать вам “нет”, вы примете это с благодарностью, и он

будет знать, что вы среагируете таким же образом и в будущем. Если противник чувствует, что говорить “нет” — безопасно, он чувствует себя в безопасности, услышав “нет” и от вас. Барьеры рушатся, доверие растет, все чувствуют себя свободнее и увереннее, начинают вести себя более честно и естественно. Все мы здесь — взрослые люди, и атмосфера честности — желанный гость за этим столом.

В конечном счете “нет” — действительно самый безопасный ответ. Он не разрушает деловых отношений. Он *создает* их. Вы и в самом деле хотите, чтобы обе стороны выиграли на переговорах? Говорите, поощряйте и выслушивайте “нет” — и получите обоюдный выигрыш.

4

ФУНДАМЕНТ УСПЕХА

Успешно проводить переговоры — значит принимать удачные решения. А фундамент удачных решений — обоснованная миссия* и план ее реализации, который направляет процесс переговоров. Это — краеугольный камень моей системы. Возможно ли оставаться на верном пути в течение всего долгого процесса переговоров или прилагать какие-либо постоянные усилия для изменения ситуации, если у вас нет ясного замысла? Нет, это невозможно. Но если вы создали обоснованную миссию и придерживаетесь ее, то не можете сбиться с пути. Если у вас есть подходящая миссия и план ее реализации, а результат ваших переговоров этой миссии соответствует, то эти переговоры — удачны и заслуживают внимания.

Это очень просто. Все это звучит не слишком глубокомысленно, но принцип работает подобно волшебству. Это — безупречное руководство для принятия удачных решений. Помните, в предыдущей главе я привел список сомнений, которые мешают

* Миссия — краткое описание целей, философии и основных принципов и путей развития, своеобразное кредо или конституция отдельного человека, сообщества людей или организации. Миссия может включать в себя видение будущего, идеалы, ценности и принципы, которые заложены в основу бытия и образа действий человека или организации, и является основой для разработки долгосрочных и краткосрочных планов развития. — *Прим. пер.*

принимать удачные решения? Давайте снова его вспомним (он мог бы быть гораздо длиннее):

“Стоит ли заключать эту сделку?”

“Все это выглядит слишком хорошо”.

“Возможно, я смогу получить больше”.

“Почему они так легко соглашаются?”

“Известно ли им что-нибудь, чего не знаю я?”

“Это не может быть правдой”.

“Как мне избежать этого?”

Выбросите из головы всю эту чепуху! Если ваши переговоры служат адекватной миссии, вам не придется беспокоиться о том, *получите* ли вы все до единого доллары и уступки от этой сделки, или о том, достаточно ли вы сами отдали долларов и сделали уступок. Вы не думаете о поддержании длительных отношений. Вы не несете ответственности за решения другой стороны. Вы не думаете о том, является ли этот контракт сделкой “выиграть-выиграть”, “выиграть-проиграть”, “проиграть-выиграть” или “проиграть-проиграть”. Такой *подсчет очков* внезапно становится тем, чем и является на самом деле: случайным, пустым, бессмысленным делом. Вам больше не придется о нем думать, и эта свобода развяжет вам руки на переговорах, поверьте мне.

Я *утверждаю*, что миссия и план ее реализации — сама сущность успеха, и обучаю этому всех своих клиентов. Она должна войти в вашу плоть и кровь и стать столь же инстинктивной, как дыхание. Вы должны выработать привычку оценивать в соответствии с ней любые вопросы, большие и малые, потому что, что бы ни случилось, она дает кристально чистое руководство. Безупречный пример эффективности миссии в процессе принятия решений в самых трудных и критических обстоятельствах, которые только можно себе вообразить, — настолько трудных и критических, что на самом деле я считаю их просто невыносимыми, — это полная концентрация президента Линкольна на сохранении Федерации*.

* Федерация — коалиция северных штатов в Гражданской войне в США (1862–1865 гг.). — *Прим. пер.*

Это было его миссией как в переговорах с его избирателями, так и в переговорах с Конфедерацией*: сохранить Федерацию северных штатов любой ценой. Линкольн знал, что, если Федерация распадется, мечта о том, чтобы североамериканский континент избежал судьбы Европы — одна война за другой, а за ней — третья, окажется недостижимой. Во имя этой миссии он был готов принести любые личные жертвы (что, в конце концов, и произошло, и его это не удивило) и был готов *потребовать* любых жертв от своих людей, вплоть до Гражданской войны.

Командующий союзными войсками во время Гражданской войны Улисс С. Грант, без всяких сомнений, поддерживал миссию Линкольна — сохранить Федерацию всеми возможными средствами. Его не останавливали даже катастрофические потери на поле брани. Грант жертвовал своими отрядами у баррикад конфедератов при Виксбурге, Спотсильвании, Колд Харборе и Питерсберге, потому что понимал: его армия превосходит противника численностью и имеет более совершенное снаряжение — и поэтому в конце концов выиграет войну на истощение. Но как *президент* Грант потерпел поражение. Он следовал неудачным советам, принимал неверные решения, имел дело со множеством сомнительных личностей, и все это — потому, что не знал, для чего стал президентом и что собирается совершить в период Реконструкции**.

У него не было ясной миссии и плана ее реализации.

Какое важное решение было принято, какое значительное достижение было совершено без обоснованной миссии? Конечно, в технике бывали и случайные открытия. Но я хочу спросить снова: какое значительное политическое, научное, социальное достижение или акт благотворительности, какое произведение искусства стали возможны без концентрации, контроля и решимости, которые обеспечивает ясная миссия? Я не думаю, что вам удастся назвать хотя бы одно. Другая иллюстрация, которую я люблю использовать на своих семинарах, — пример Томаса Эди-

* Конфедерация — коалиция южных штатов в Гражданской войне в США (1862–1865 гг.). — *Прим. пер.*

** Реконструкция — реорганизация южных штатов после Гражданской войны (1867–1877 гг.). — *Прим. пер.*

сона. Чтобы продемонстрировать свое изобретение, он мог бы установить на улице один уличный фонарь или создать первый в мире электрический тостер и на этом успокоиться. Но он был верен своей миссии: поставить электричество на повседневную службу человечеству. Поэтому он и вкладывал астрономические суммы личных средств, чтобы осветить при помощи электричества целый квартал в Нью-Йорке. Какая прекрасная история. Какой прекрасный замысел. Какая прекрасная миссия.

Часто ли решения делают ситуацию более жесткой, чем она была вчера, но в долговременной перспективе могут принести огромную пользу? Я обычно привожу пример гипотетического изобретателя, который может вложить все свои сбережения в рекламную кампанию своего продукта или в сложный, дорогостоящий процесс получения патента, занимающий от трех до пяти лет. Если у него нет обоснованной миссии, он может пойти по неверному пути, принять во внимание лишь краткосрочные перспективы и выйти на рынок без патента. Но что произойдет, если продукт станет популярным, а он не защитил свое изобретение? Он понесет убытки как в близкой, так и в долгосрочной перспективе. Адекватная миссия не позволила бы ему сделать такую ошибку: он подал бы документы на получение патента.

Другая, более реальная история повествует обо мне, рассказчике, и художнике — успешном бизнесмене со Среднего Запада. Этот мой клиент жил в небольшом городке и имел возможность заниматься практически любыми бизнес-проектами. Некоторые его предприятия были связаны с прирожденными талантами и глубочайшими устремлениями, а некоторые — довольно случайными. Он купил копировальный центр, полиграфическую фирму и компанию Интернет-провайдера, и это — только некоторые из его предприятий. Конечно, он очень яркий и чрезвычайно энергичный человек, и, если какая-то возможность казалась ему перспективной, он предпочитал действовать, а не раздумывать. Через несколько лет он оказался в классической ситуации “переедания”. Он не сумел “держаться своей стороны”, как любила говорить его бабушка. Конечно, это происходит довольно часто. Кто-то сначала продает мороженое, потом начинает его про-

изводить, потом покупает собственных коров — и полагает, что теперь может открыть еще и мясной магазин!

Начнем с самого важного, сказал я моему новому клиенту, и он начал думать о своей миссии. Вот что у него получилось в итоге:

Моя миссия — помочь людям открывать для себя наш мир и понимать, что этот мир — мир огромных возможностей, дающий простор для воображения и являющийся неистощимым источником помощи и ресурсов. Мы делимся с людьми своими достижениями и показываем им путь к успеху, демонстрируя модель организации нашей компании. Мы делаем это так, как уместно сейчас и будет уместно в будущем, когда на смену нам придут наши дети.

Только создав такую обоснованную миссию, мой клиент смог ясно увидеть, какие из его предприятий имеют для него смысл. Этот ясный образ помог ему легко принимать решения о том, какие из них сохранить, а от каких отказаться. С тех пор прошло уже несколько лет, и, придерживаясь духа этого заявления во всех своих начинаниях и на всех переговорах, он сделал за это время очень много хорошего для себя и других людей.

На этих страницах вы увидите, что участники переговоров и компании, имеющие обоснованную миссию, те, кто ясно выражает свою долгосрочную цель и непрерывную ответственность, способны справиться с любыми непредвиденными обстоятельствами, ежедневно возникающими в их бизнесе. Их способность принимать решения в десять раз выше, чем у участников переговоров, действующих по наитию. Когда приверженцы системы управления закупками устроят вам настоящую бомбардировку обещаниями, угрозами, запросами, гарантиями конечных сроков, всевозможными придирами, докладными записками и прочей ерундой, миссия станет для вас надежным щитом и поможет противостоять подобной тактике.

Пример: по запросу одного из крупнейших мировых производителей микрочипов мой клиент составил полное, подробное, всестороннее предложение по поставке специальных технологических контейнеров, в которой должны находиться кремниевые

микросхемы в течение всего процесса их производства на фабрике клиента. Общая стоимость контракта должна была составлять около 50 миллионов долларов. (Я должен объяснить, что эти контейнеры не похожи на обычные: это в высшей степени технически сложные изделия. Один такой контейнер стоит около трех тысяч долларов.) Во всем мире подобные технологические контейнеры делают еще четыре компании. Каждая из них подготовила для гигантского производителя чипов свое предложение. Чтобы в точности понять, что требуется заказчику, моему клиенту понадобились довольно долгие переговоры. Но, получив от него всестороннее, тщательно продуманное предложение, команда управления закупками производителя чипов захотела выделить некоторые фрагменты предложения и обсудить их по отдельности. Зачем? Конечно, чтобы спровоцировать компромисс.

Мой клиент отказался это сделать. Его миссия состояла в том, чтобы производить продукцию на самом высоком технологическом уровне, сводя к минимуму возможный брак для производителя чипов. Имея такую миссию и учитывая, что отдельные элементы этого технологического контейнера были специально разработаны для совместной работы, позволяющей свести к минимуму брак производителя чипов, мой клиент не мог согласиться рассматривать свое предложение о поставках отдельных элементов контейнера по частям, потому что это не соответствовало его миссии.

Конечно, люди из отдела управления закупками производителя чипов об этом не думали. Они воспринимали свою работу как *битву за экономию*. Поэтому основная задача переговоров состояла в том, чтобы заставить тех, кто *на самом деле* принимал решения в компании-производителе чипов (как обнаружить, кто на самом деле принимает решения, — тема одиннадцатой главы), осознать, что использовать контейнеры более низкого качества может быть рискованно. Риск может оказаться огромным, потому что если в процессе производства чипов выйдет из строя хотя бы один из элементов технологического контейнера, это может обойтись производителю в миллионы долларов.

В конце концов производитель осознал проблему, подписал контракт с моим клиентом и заплатил столько, сколько он просил.

Для переговоров в личной жизни миссия точно так же важна, как и в бизнесе, и карьере. Я думаю о другом своем клиенте, гордом и счастливом отце девочки, которая родилась недоношенной и с дефектом сердечного клапана. Родителям сказали, что недоношенные дети часто рождаются с таким дефектом. Иногда его можно исправить с помощью лекарств, но если это не помогает, необходима хирургическая операция. Дочери моего клиента лекарства не помогли. Чтобы провести необходимую хирургическую операцию, врачи хотели перевести ребенка в другую больницу, в которой работали лучшие детские хирурги. Родители — мой клиент и его жена — не видели для этого никаких оснований. В больнице, где находилась их дочь, было современное отделение для новорожденных. Кроме того, в этом отделении была операционная. Они боялись, что перемещение ребенка в другую больницу может оказаться слишком рискованным. Но мой клиент, опытный бизнесмен и мастер переговоров, также знал, что испытывает слишком сильные эмоции и поэтому не может спокойно разговаривать с врачами и убедительно аргументировать свою позицию.

Но это были всего лишь переговоры, и мой клиент разработал для них определенную миссию. Она состояла в том, чтобы помочь заведующему отделением для новорожденных увидеть, что, переводя девочку в другую больницу, он подвергает ее жизнь большому риску. Эта идея определяла все, что родители сказали врачу, а также и то, как они это сказали. Она помогла им держать свои эмоции под контролем. В свою очередь, это удержало от сильных эмоций и врачей. Очевидно, что врачи могли отнестись к моему клиенту и его жене как к исполненным эмоциями родителям, которых не стоит принимать всерьез. На переговорах с врачами миссия выполнила свою задачу, хотя окончательное решение оказалось весьма неожиданным. Как и почему, мы увидим в девятой главе.

Что происходит, если у вас *нет* адекватной миссии? Безошибочный способ привлечь всеобщее внимание на семинаре — ответить на этот вопрос так: если вы не действуете в соответствии с собственной миссией, то содействуете выполнению чьей-то чужой. Это заставляет каждого задуматься. Содействовать кому-либо — прекрасно. Но только когда вы понимаете, что делаете: если вы добровольно признали и приняли миссию этого человека как соб-

ственную или создали свою миссию для поддержки этой. Содействовать же выполнению чьей-то миссии, не сознавая этого, — катастрофическая потеря времени. Но если у вас нет собственной миссии, произойдет именно это. Тот, кто не любит свою работу и не удовлетворен ею, чаще всего имеет неадекватную миссию — “Я хочу заработать миллион долларов, прежде чем мне исполнится двадцать один год”, — или не имеет ее вообще, или обслуживает чью-то чужую. И некоторые в глубине души это понимают.

Я видел всего несколько фрилансеров, частных предпринимателей и владельцев очень небольших компаний, которые считали, что их миссия очевидна. Это оказалось ошибкой для моего клиента на Среднем Западе, и это — ошибка для каждого, кто находится в подобной ситуации. Ваша миссия вовсе не так очевидна, как кажется. Если вы работаете на самого себя и не имеете соответствующей миссии, то ставите себя в очень невыгодное положение. Вы так же уязвимы и так же легко можете начать действовать и вести переговоры, исходя из неадекватной миссии, как и служащий гигантской безликой транснациональной корпорации. Вы немедленно должны начать создавать собственную уникальную миссию. Теперь давайте посмотрим, как это сделать.

Деньги и власть не подходят

Я хочу заработать миллион долларов, прежде чем мне исполнится двадцать один год.

В этом году я хочу заработать 10 миллионов долларов.

Я хочу оставить наследство в 100 миллионов долларов.

Я хочу стать президентом и исполнительным директором этой компании.

Я хочу быть самым влиятельным политиком штата.

В этом году компания АБВ взяла на себя обязательство увеличить сбыт готовой продукции на 25%.

Вот некоторые распространенные заявления о миссии: именно так многие владельцы бизнеса и служащие интерпретируют свою жизнь и работу своей компании. Я думаю, что читате-

ли поняли уже сейчас, почти в начале книги, что к подобным заявлениям я отношусь отрицательно. Но их основная проблема — не в том, что они выражают узкие, недальновидные цели. Основная проблема состоит в том, что они *центрированы на себе*, направлены на себя. Они обращены только к тому замкнутому миру, в котором живет создатель подобной миссии. Именно поэтому они абсолютно *неадекватны* и ничего не дадут ни одному человеку, ни одному предприятию, ни одним переговорам. Я ничего не имею против денег и власти, если они получены на законных основаниях и используются должным образом, но они должны быть *результатом* правильной миссии, а не ее сущностью.

История и личный опыт снова и снова убеждают всех и каждого, что если богатство или власть являются целью жизни, это в конце концов уничтожит любого человека (а иногда — и многих других людей). Эту избитую фразу все же стоит повторить еще раз: деньги ради денег — убивают; власть ради власти — убивает. Будут ли деловые люди, миссия которых основана на корысти и состоит в том, чтобы просто сорвать куш, в конечном счете развиваться и процветать? Для них это не более возможно, чем для Гитлера, Фердинанда Маркоса или Сталина.

Одной из самых больших трагедий американского делового мира 1980-х была смерть компании Eastern Airlines. Время показало, что Eastern Airlines умерла не своей смертью. Она была уничтожена собственным руководством и некоторыми другими недостойными людьми. Уверен, что эти люди, в угоду общественному мнению, намеренно создали миссию, в которой так много говорилось об улучшении условий труда, снижении цен на авиабилеты и повышении безопасности полетов. Но реальная их цель, кажется, состояла в том, чтобы полностью лишить авиакомпанию ее активов и оставить ей только неоплаченные счета и долги.

Возможно, самый показательный случай из современной хроники бизнеса — компании Quaker Oats и Snapple. В 1994 году гигантская корпорация примерно за 1,7 миллиарда долларов купила компанию по производству безалкогольных напитков. Она была уверена, что у марки Snapple и их собственной марки

Gatorade* есть много общего и они будут хорошо сочетаться друг с другом на рынке. Но у Snapple была совершенно другая система дистрибуции, чем у Quaker Oats в отношении Gatorade. Попытки компании вынудить дистрибьюторов и покупателей Snapple принять модель дистрибуции Gatorade были отвергнуты и в конечном счете потерпели неудачу. Спустя несколько лет после покупки Snapple за 1,7 миллиарда долларов Quaker Oats продала ее примерно за 300 миллионов долларов. Покупатель, компания TriArc, знала, что делать: она провела комплекс мероприятий по ревитализации бренда и продала его за 1,6 миллиарда долларов корпорации Cadbury Schweppes, хотя совершенно не нуждалась в этих деньгах. Дела TriArc пошли настолько успешно, что в момент поступления этого предложения от Cadbury Schweppes о продаже бренда компания уже проводила первичное размещение акций на фондовом рынке.

Читая о подобных катастрофически неудачных слияниях компаний — а их так много происходит каждый год, — я автоматически анализирую эти сделки в терминах адекватности миссии. На первый взгляд, объединить под одной крышей Snapple и Gatorade имело смысл. Но адекватная миссия не лежит на поверхности, и не стоит предполагать, что компания, которая успешно продает один популярный безалкогольный напиток, *непрерывно* сможет успешно продавать другой.

А как насчет хищников, о которых я вас предупреждал и которые на переговорах ведут себя так, будто их миссия — просто сорвать куш? Что ж, возможно, их миссия действительно в этом и состоит, но не обязательно. Возможно, их позиция хищников — всего лишь средство; они просто используют в своих интересах слабость приверженцев подхода “выиграть-выиграть”. Их миссия может быть совершенно адекватной. В любом случае я не обвиняю хищников. Я обвиняю слабовольных адептов подхода “выиграть-выиграть”, которые их кормят.

Другая проблема концентрации на деньгах и власти в качестве миссии состоит в том, что при этом вы начинаете вести счет.

* *Snapple* — торговая марка фруктовых соков, *Gatorade* — безалкогольный напиток. — *Прим. пер.*

А если вы ведете счет, значит, думаете о результатах, которые не можете контролировать. Повторяю, вы думаете прежде всего о том, чтобы вырваться вперед (или хотя бы не отстать, что более вероятно), а не об этом решающем ударе по мячу. Вы думаете о новом BMW, а не о самообладании и тяжелой работе, которые вам потребуются на переговорах и которые в случае успеха позволят вам заплатить за этот сияющий новый автомобиль. И наконец, заключительное замечание по этой теме, просто чтобы внести полную ясность. Когда перед великим тренером бейсбольной команды Green Bay Packers Винсом Ломбарди стояли чисто коммерческие задачи, он говорил: “Победа — это не все, это — вообще единственное, что у нас есть”. Но когда я слышал его выступление перед бейсбольной командой Университета штата Огайо в течение весеннего сезона 1965 года, он расставлял акценты несколько иначе: “Победа — это не все, но желание подготовиться к победе — это все”. Я полагаю, что различие между двумя утверждениями предельно ясно. Я также полагаю, что истинные убеждения Ломбарди на самом деле отражали второе утверждение. Хороший тренер в любом виде спорта или в любой другой области знает, что первая установка рано или поздно гарантирует провал, потому что сама по себе победа лежит за пределами нашего контроля, в то время как подготовку к ней мы можем контролировать на все сто процентов. А каков краеугольный камень подготовки? Миссия.

Миссия, обращенная к миру противника

Миссия должна быть *адекватной*. Что такое адекватная миссия? Прежде всего, она должна обращаться к *миру противника*. Миссия политического деятеля и лидера должна обращаться к миру его избирателей. Миссия делового человека должна обращаться к миру клиентов или потребителей. Миссия участника переговоров должна обращаться к миру команды, сидящей по ту сторону стола. Если ваша миссия обращается к миру избирателей, потребителей или противной стороны, это позволит им ясно увидеть особенности и преимущества, которые вы, ваш продукт или сервис могут им предложить. На переговорах наше заявление о мис-

сии должно относиться к миру противника. Это — основной принцип, позволяющий ясно и без ошибочных предположений увидеть мир противника, а также позволяющий ему с такой же ясностью видеть ситуацию и действовать.

Моя миссия — помочь людям открывать для себя наш мир и понимать, что этот мир — мир огромных возможностей, дающий простор для воображения и являющийся неистощимым источником помощи и ресурсов. Мы делимся с людьми своими достижениями и показываем им путь к успеху, демонстрируя модель организации нашей компании. Мы делаем это так, как уместно сейчас и будет уместно в будущем, когда на смену нам придут наши дети.

Когда несколько страниц назад вы прочли заявление о миссии художника, то, возможно, отметили в нем некоторые особенности, но, скорее всего, тогда не обратили на них внимания. Теперь для этого пришло время. Пожалуйста, уделите пару минут тому, чтобы внимательно изучить это заявление. Наверняка вы отметите, что оно совершенно и неизменно обращается к миру клиентов. Оно не имеет ничего общего с тем, чтобы купить еще больше предприятий или заработать еще больше денег, и не потому что моему клиенту-художнику нравится играть со словами. Это не так. Недавно он сказал мне: “Миссия — это то, что я представляю собой в этом мире, что я хочу совершить прежде всего и как я хочу это совершить. Если бы пришел час моей смерти, я мог бы искренне сказать: это то, ради чего я хочу жить”.

Вспомните моего клиента, который собирался обсудить с врачами состояние своей маленькой дочери. Его миссия состояла в том, чтобы помочь заведующему отделением новорожденных увидеть и решить, что, если он переведет девочку в другую больницу, ее жизни будет угрожать большая опасность. Эта миссия обращалась к миру врачей. В адекватной миссии наш собственный мир должен быть второстепенным. Вы, конечно, можете спросить: если это — моя миссия, зачем же мне концентрироваться на ком-то другом? Затем что, если только вы не живете в полном одиночестве на необитаемом острове, ваша миссия состоит в том, чтобы концент-

рироваться на ком-то другом. Этот другой — основа вашей жизни, являетесь ли вы политическим деятелем, врачом, пациентом, бизнесменом или участником переговоров. Никогда не забывайте об этом. На переговорах вы по определению *никуда* не двинетесь без своего противника.

Все мы знаем фразу, которая сегодня является общепринятой в розничной торговле: “клиент прежде всего”. Хотел бы я увидеть предприятие розничной торговли, которое имело бы другой принцип работы и процветало при этом в течение длительного времени! Поэтому меня удивляет, на какие, собственно, долгосрочные перспективы рассчитывают компании, которые поднимают вокруг себя ажиотаж и в то же время обслуживают своих клиентов из рук вон плохо. Хороший пример таких организаций — авиакомпания, судя по количеству жалоб, которыми буквально завалена Федеральная авиационная комиссия США.

Еще меня удивляют компании, которые модернизировали свои клиентские службы с помощью автоматических телефонных информационных программ. Эти программы по большей части просто раздражают клиентов, бесконечно повторяя одни и те же магнитофонные записи. Когда рынок остынет, эти компании ждут сюрпризы: появятся победители и проигравшие. И я знаю, на кого поставить.

Если говорить о долговременной перспективе, мы кладем прибыль в свой банк именно тогда, когда ставим клиента на первое место. Здесь есть прямая аналогия с переговорами: ставя противника на первое место в своей миссии, мы увеличиваем свои шансы заключить хорошую сделку. Таким образом, можно получить огромную — или, по крайней мере, солидную — прибыль, всего лишь стремясь душой и сердцем проникнуть в мир противника, в его бизнес, в его потребности, требования, надежды, опасения и планы. Ваша миссия должна помочь ему увидеть и решить, что вы строите и обслуживаете машины, которые лучше всего решат его проблемы, и продаете их по самой конкурентоспособной цене. Это далеко не то же самое, что намерение продать десять тысяч машин в течение текущего финансового года. Если ваши машины действительно лучшие, вы можете продать и больше десяти тысяч, но концентрироваться на этом — значит счи-

тать, что прибыль важнее эффективности, и думать, что наш мир — важнее мира противника. Это ни к чему не приведет.

А теперь давайте вспомним компанию, которая стояла на грани банкротства, потому что теряла 100 тысяч долларов на каждой поставке. Проблема заключалась не в низкой цене; проблема была не в издержках. Она состояла в том, что компания крайне неудачно провела переговоры со своим основным клиентом. Она позволила противнику снизить цену до уровня ниже себестоимости. Давайте подумаем, какой могла бы быть миссия компании на переговорах в такой сложной ситуации.

“Пересмотреть условия контракта”. Ну да, компания, конечно же, хотела пересмотреть условия этого контракта.

“Снова получать прибыль”. Конечно, руководство, служащие и акционеры хотели, чтобы компания снова стала прибыльной.

Но такие подходы никогда бы не сработали, потому что не обращались к миру другой компании, с которой был заключен этот роковой контракт и которая абсолютно не была обязана его пересматривать. Вместо двух этих утверждений, направленных на себя, компания разработала для новых переговоров следующую миссию, учитывающую интересы клиента:

Помочь руководству [других компаний] увидеть нашу компанию как обновленную организацию, в которую влились новые силы и которая намерена повысить собственную эффективность и производительность не только для собственного блага, но и на благо всей отрасли промышленности, став более эффективным и компетентным поставщиком продукции в этой отрасли.

И она смогла выполнить эту миссию.

Помните нашего спортсмена-старшеклассника из третьей главы, который выбирал подходящий колледж? Его миссия состояла не в том, чтобы “попасть в хорошую спортивную программу, быть замеченным профессионалами, а потом благодаря этому подписать контракт на пять миллионов долларов”. Он не собирался уходить в профессиональный спорт и четко знал это. Его миссия также была не в том, чтобы “попасть в академическую школу высшего уровня, получить высшее образование в пре-

стижном месте и потом благодаря этому зарабатывать большие деньги". Также его миссия не в том, чтобы "уехать как можно дальше от дома". Два последних варианта можно было бы рассматривать, но все это были бы неверные миссии, потому что все они обращались бы к его собственному миру. *Адекватной* для него была такая миссия: стать для тренера таким спортсменом, который готов приложить все усилия для полного успеха команды. Миссия антрепренера танцевального коллектива на переговорах с руководством театра тоже состояла не в том, чтобы получить еще одну неделю гастролей и увеличить доход коллектива. Она была и не в том, чтобы гарантировать комиссионные антрепренеру и увеличить его личный доход. Она состояла в том, чтобы убедить директора театра увидеть и решить, что выступление именно этой танцевальной группы поможет зрителям ее театра и общественности ее города получить новый ценный культурный опыт, а также помочь ей самой выполнить миссию ее собственного театра.

Во время интервью с новым работодателем ваша миссия может состоять в том, чтобы заставить его увидеть и решить, что вы честны и обладаете нужными качествами, что вы — именно тот человек, который необходим его компании и который может вывести ее бизнес на новый уровень. Если вы — агент по продаже недвижимости, ваша миссия может состоять в том, чтобы помочь продавцу увидеть и решить, что в его долговременных интересах — принять ваше предложение на тех условиях, которые вы готовы *гарантировать* ему сегодня. Если вы — слесарь-сантехник, ваша миссия может состоять в том, чтобы убедить заказчиков в том, что вы поможете им успешно завершить проект, потому что обладаете профессиональной квалификацией, используете материалы и оборудование самого высокого качества и гарантируете своевременное выполнение работ. Если вы — агент бюро путешествий, ваша миссия может состоять в том, чтобы помочь туристам увидеть и решить, что ваши знания и опыт в этой области и внимание к деталям могут повысить качество их путешествия.

А что же сам Джим Кэмп, автор этой книги? Моя миссия состоит в том, чтобы помочь людям стать более успешными. Я делаю это, ясно и выразительно описывая все аспекты своей системы,

классифицируя принципы переговоров, основанных на принятии решений. Когда я спрашивал некоторых своих клиентов о том, имеет ли смысл этот проект, некоторые сомневались, можно ли успешно выполнить подобную миссию с помощью одной книги. Это сомнение заставило меня снова вернуться к своей миссии и подумать о ее ключевом слове, а именно — о слове “возможность”.

Моя цель состоит не в том, чтобы повесить ваш уровень успеха любой ценой и несмотря ни на что. Она состоит в том, чтобы предоставить вам *возможность* сделать это самому. Это — огромное различие, и у меня нет никаких сомнений в том, что моя книга обеспечивает такую возможность. Поэтому я продолжаю ее писать.

В 1999 году ведущие арбитры Высшей лиги бейсбола*, должно быть, думали, что их миссия состоит в том, чтобы показать “королям” бейсбола, что те не могут обойтись без арбитров. Какое неверное предположение! Оно совершенно ослепило их, и некоторые арбитры заплатили за это своей работой. Их миссия должна была состоять в том, чтобы помочь игрокам, болельщикам и “королям” игры увидеть и решить, что арбитры обеспечивают самый высокий уровень профессионализма в судействе, в то же время оставаясь незаметными на поле. Я думаю, оставаться незаметным важно, потому что у меня большой опыт игры в бейсбол, и я часто судил игры Малой лиги**.

Я знаю, как легко арбитру скатиться к силовому давлению. Миссия, включающая незаметность, хорошо послужила бы арбитрам и рефери во всех видах спорта.

Если бы у вас была такая миссия, разве стали бы вы устраивать забастовку? Ведь забастовка по определению является действием, в высшей степени привлекающим внимание. Что случилось бы, если бы вместо этого арбитры заявили, что *никогда* не выйдут на забастовку, потому что это может повредить нашей любимой игре, и что вместо этого они *приложат все усилия* для того, чтобы игроки и болельщики узнали о том, в какой ситуации

* Одна из двух основных профессиональных бейсбольных лиг в США. — *Прим. пер.*

** Бейсбольная лига, аналогичная Основной лиге, игрокам команд которой — от 13 до 14 лет. — *Прим. пер.*

находятся, и ради этой цели они готовы воспользоваться услугами компаний по связям с общественностью? Я думаю, что переговоры закончились бы по-другому.

Конечно, я всего лишь предполагаю. Я не был посвящен в подробности этой ситуации и не знаю наверняка, чему стал бы обучать арбитров или “королей” лиги, если бы они были моими клиентами. Но я уверен, что арбитры, а возможно, и хозяева бродили в потемках без адекватной миссии. И они были не одиноки в этом. Неадекватная миссия — причина и камень преткновения множества трудовых споров.

Наверное, к этому времени вы уже заметили в большинстве представленных выше заявлений о миссии слова “увидеть и решить”. Почему именно эти слова? Часто нам нужно создать у другой стороны *видение* — образ, который заставит ее *действовать*. Миссия управляет тем, как каждая из сторон видит ситуацию, а такое представление о ситуации управляет тем, насколько удачны решения каждой из сторон. Это очень просто. Короче говоря, часто бывает необходимо помочь противнику *увидеть ситуацию и принять решение*. С какой точки зрения он видит ситуацию и принимает решения? С точки зрения своего собственного мира, конечно. Следовательно, ваша миссия должна обращаться к его миру — это основной критерий адекватной миссии.

Есть также и другие критерии. Все хорошие заявления о миссии — достаточно короткие. Если мы в состоянии выразить свою миссию коротко и ясно, значит, можем создать необходимое видение. Если же заявление о миссии становится слишком сложным и замысловатым, наше видение, наш образ оказываются размытыми. Даже если такое заявление адекватно, оно затрудняет создание образа.

Миссию обязательно нужно записать. Что происходит, когда мы что-либо записываем? Не знаю, как это объясняется с научной точки зрения, но убежден: если мысль выражена в письменной форме, она становится более сильной и вселяет в нас больше уверенности и желания следовать ей. Наш разум — удивительная вещь, но и он может потерять концентрацию. Важные вопросы всегда следует записывать, поэтому возьмите ручку или сядьте за компьютер.

В наше время, время командной работы в бизнесе, команда тоже должна иметь собственную миссию, безоговорочно поддерживающую общую миссию организации. Все члены команды должны действовать согласованно, быть рады этому и согласны с этим. Миссия команды должна быть *согласована и принята всеми* — и при этом каждый, конечно, имеет право сказать “нет”.

Наверное, вы уже поняли, что человек или компания могут иметь *больше одной* миссии. Компания, пересматривающая контракт, по которому она теряла 100 тысяч долларов на поставке каждой машины, создала отдельную миссию для пересмотра этого контракта.

Вы или ваша компания тоже можете иметь множество миссий, потому что почти каждую вашу цель сопровождает отдельная миссия, как и многие незначительные на первый взгляд задачи. Например, общая миссия вашего бизнеса или предприятия или дополнительная миссия для переговоров с определенным противником. В процессе этих переговоров есть миссии другого уровня, каждая из которых направляет процесс принятия решений в определенный момент. В сложных переговорах, где ставки очень высоки, мои клиенты могут иметь записанную миссию практически для каждого телефонного звонка любому представителю другой стороны. Без шуток. И каждая из них, конечно, обращается к миру противника.

И еще кое-что о миссии. На первый взгляд может показаться, что мое следующее заявление абсолютно противоречит всем предыдущим утверждениям этой главы. Миссия может и, возможно, должна *меняться*. Если вы — слесарь-сантехник, ваша квалификация и личные качества, которые вы вносите в свою работу, могут не изменяться, так что ваша миссия тоже может оставаться без изменений. Но если, скажем, акцент вашего бизнеса сместился с обслуживания жилых домов на обслуживание предприятий, она может измениться. Нетрудно увидеть, как может измениться ситуация, если бизнес не настолько узко специализирован, например, продажа недвижимости. В любом случае, если изменяются особенности и преимущества, которые вы приносите за стол переговоров, у вас появляется другое видение ситуации и возможных действий, и ваша миссия тоже должна соответственно изме-

ниться. Выше я говорил о победе Улисса С. Гранта во время Гражданской войны и о его поражении в роли президента. На его карьере можно посмотреть и с такой точки зрения: у Гранта была миссия, адекватная для Гражданской войны. Но он не смог создать миссию своей деятельности на посту президента во время реконструкции Юга. Можно считать, что кампания переизбрания Джорджа Буша в 1992 году провалилась из-за того, что ему не удалось убедить избирателей в том, что у него есть новая миссия для Америки после войны в Персидском заливе. Я считаю, что в 2000 году Эл Гор проиграл выборы во многом из-за того, что, подобно многим вице-президентам, которые баллотируются на пост президента, был совершенно не способен разработать и донести до народа собственную миссию, независимую от миссии Билла Клинтона.

Подумайте о том, как Интернет изменил продукты и услуги, которые предлагают своим клиентам телефонные компании, фирмы, торгующие по каталогам, или рекламные агентства. Я уже говорил о том, как Билл Гейтс в конце концов осознал значение и силу Интернета и в течение трех месяцев изменил миссию Microsoft. Интернет изменил или должен был изменить миссию большинства предприятий в экономике нашей страны. В конце концов, кто сможет этому сопротивляться?

Адекватная миссия никогда вас не подведет

В своей прекрасной книге *“Управление: задачи, обязанности и практика”* Питер Друкер посвящает много страниц тому, как важно понимать, что вы делаете *на самом деле*, то есть вашей миссии. Он пишет: “Ваш бизнес не всегда столь очевиден. Он требует постоянного и глубокого вопрошания о его целях, и этот процесс обеспечивает непрерывную концентрацию на том, что вы делаете”. Вы должны постоянно анализировать и спрашивать себя: в чем состоит мое дело? В чем состоит моя миссия? Какова моя цель? Как только вы создадите адекватную миссию, то обнаружите, что видение того, что вы пытаетесь совершить, стало совершенно ясным, и полностью избавитесь от сомнений и замешательства. Что касается переговоров, то, как только у вас появится

миссия, вы сможете управлять своими эмоциями и принимать удачные решения. Когда каждое решение, которое вы принимаете — даже если оно оказывается не слишком удачным, — соответствует ясно выраженной миссии, вы перестанете в конечном счете совершать ошибки.

Существует множество способов говорить об этом: миссия может оказаться самой сильной козырной картой, которая есть у вас на руках.

5

НЕ ПЫТАЙТЕСЬ КОНТРОЛИРОВАТЬ РЕЗУЛЬТАТ

Несколько лет назад я разговаривал с одним из моих лучших и самых успешных учеников в то время, продавцом, и он рассказал мне следующую историю:

“Знаешь, Джим, у меня есть один перспективный клиент по соседству, и я обхаживал его больше двух лет. Около восьми утра в первый понедельник каждого месяца я останавливался и беседовал с ним — он действительно хороший парень, но я думал, что он никогда ничего у меня не купит. Мне всегда казалось, что он не может сосредоточиться на предмете разговора. Честно говоря, меня это раздражало, и я посещал его только потому, что он живет рядом с моим домом. Эти визиты входили в мой ежемесячный план. Однажды я возвращался домой раньше обычного и у меня было немного свободного времени. Я решил остановиться и поболтать с этим человеком. И он оказался совсем другим! Он был сосредоточен, он подтвердил, что у него есть некоторые проблемы, которые мы можем решить, и сразу же дал мне первый заказ. Я был потрясен. После того, как мы закончили оформлять документы, я не мог не спросить его: “Почему именно сегодня?” Что заставило его купить мой товар именно в этот день? Он сказал: “Видите ли, я диа-

бетик, и утром мне нужно примерно два часа, чтобы привести в норму уровень сахара в крови. Я неважно чувствую себя до десяти утра, но полностью прихожу в себя не раньше полудня, может быть, просто по привычке. Я очень благодарен вам за то, что вы продолжаете заходить ко мне”.

Ну и ну! Два года! В восьмой главе мы подробно рассмотрим, в чем заключалась ошибка моего клиента, которая так затянула эти переговоры. Но сейчас предмет нашего обсуждения — то, что ни один из этих визитов не был потерей времени, и это было бы так, даже если бы мой ученик в итоге и не заключил сделки.

Сейчас наша тема — цели. Я верю в этот инструмент так же, как и в миссию, но прошу вас подходить к ним совершенно не так, как обычно. Мои клиенты *не устанавливают* никаких планов продаж, никаких квот, норм, цифр, процентов. Никогда. Вместо этого они ставят перед собой цели, которыми могут управлять.

Итак, чем же мы можем управлять? Если вы способны правильно ответить на этот вопрос и действительно усвоить этот ответ, то опередите большинство людей, включая многих профессиональных переговорщиков. Когда я задаю этот вопрос на семинарах и тренингах, только немногие отвечают: “Собой”. Это — правильный ответ, но только отчасти. Можем ли мы управлять частотой сокращений своего сердца, например? Я читал, что некоторые выдающиеся индийские йоги способны это делать, но большинство из нас — нет. Можем ли мы управлять своим гневом, когда нас оскорбили? Нет, как правило, не можем. Время? Можем ли мы управлять временем? Нет, мы не можем изменить того, что в сутках только двадцать четыре часа и некоторые из них “теряются” на сон. Но мы можем управлять тем, что делаем в течение часов бодрствования, и тем, как это делаем. Подобные рассуждения приведут нас к реальному ответу на вопрос, какой частью самих себя мы можем управлять: *поведение и действия, или, как я иногда говорю, действия или усилия, направленные на достижение желаемого результата.*

Когда вас оскорбили, вы не можете управлять эмоцией гнева, но в силах управлять своим поведением. Вы решаете либо нанести ответный удар, либо подставить другую щеку. В повседневной жиз-

ни, в реальных переговорах вы приобретаете поведенческие привычки, хорошие и плохие, и предпринимаете действия, которые помогают или препятствуют достижению результата. Все остальное — все, *включая и сами по себе результаты*, — можно воспринимать просто как Божью волю или форс-мажорные обстоятельства.

Если бы цель моего клиента состояла в том, чтобы продать товар своему заказчику-диабетику, он сдался бы. Но он никогда не мог поставить перед собой такую цель, потому что факт продажи был результатом, которым он не мог управлять. Никто, находясь в здравом уме, не станет ставить перед собой цели, которыми не может управлять.

Или все же станет? Конечно, станет! Это сплошь и рядом происходит и в деловом мире, и в нашей личной жизни. Я бы даже сказал, что большинство компаний, профессионалов и обычных людей ставят перед собой цели, являющиеся на самом деле *результатами*, над которыми у них нет власти и которых они не в состоянии достичь. За много лет я обучил тысячи участников переговоров в области прямых продаж, людей, которые зарабатывали по 750 тысяч долларов комиссионных в год, студентов колледжей, которые готовились к своей первой работе, топ-менеджеров компаний из списка Fortune 500. Я был тренером на переговорах некоторых самых успешных государственных и научных организаций мира. И неизменно, независимо от своего образования и опыта, все эти уважаемые люди всегда хотели одного и того же: результатов! Но когда я прошу их точно описать поведение и действия, которых они требуют от своих команд переговорщиков или менеджеров по продажам, они ничего не могут мне сказать. Они этого не знают. Они знают только одно: в каждой команде продавцов или переговорщиков есть — и должен быть по определению — лучший продавец или участник переговоров, независимо от конъюнктуры рынка, независимо от сложности переговоров. Почему каждый не может достигать таких же результатов?!

Очень многие из нас могут достигать прекрасных результатов, но только в том случае, если мы понимаем разницу между целью и результатом, между тем, чем мы можем управлять, а чем не можем.

Управляйте тем, чем можете управлять, и забудьте об остальном

Какие цели вы ставили перед собой до того, как начали читать эту книгу и задумались об искусстве и науке переговоров? Возможно, никаких. Ну и ладно. Большинство людей не ставят перед собой вообще никаких целей. Нигде не сказано, что вы обязаны это делать. Но я предлагаю вам подумать о том, с какой целью вы *сейчас* читаете эту книгу. Если бы я впервые столкнулся с системой ведения переговоров, основанной на решениях (в противоположность переговорам, базирующимся на эмоциях и компромиссах), то поставил бы перед собой следующие цели: постоянно концентрироваться на своей миссии, контролировать ощущение нужды и собственные потребности, никогда не демонстрировать их, всегда позволять противнику чувствовать себя “в порядке”, не бояться говорить или выслушивать “нет” — все это темы предшествующих глав. Итак, у вас появляется четыре очень прямых, простых, достижимых, адекватных цели, которые, если вы будете аккуратно им следовать, сделают вас мастером переговоров в вашей области. Но здесь мне хотелось бы кое-что уточнить: между целями и результатами (или “объективными показателями”, как часто называют результаты) есть существенное различие. Целями управлять можно, объективными показателями — нельзя. Необходимых объективных показателей можно достичь, следуя своим целям в поведении.

И в последний раз: вместо того чтобы пытаться занять более сильную позицию (или просто сохранить паритет), то есть достичь результата, которым мы не можем управлять, следует концентрироваться на том, чтобы хорошенько ударить по мячу, то есть на действии, которым управлять можно. Разница между двумя этими тактиками совершенно ясна. Тем не менее люди, которые на моих семинарах кивают головой, соглашаясь с этой мыслью, внезапно полностью разворачиваются и заявляют, что их цель на переговорах состоит в том, чтобы заключить сделку и посчитать деньги.

Итак, спрашиваю я вас снова, можно ли управлять фактом заключения сделки и получения денег? В ваших силах пытаться влиять на решения людей, стараться, чтобы они увидели нечто

важное для вас, но можете ли вы непосредственно управлять окончательным решением? Конечно, не можете, если это — подлинные переговоры, в которых обе стороны имеют право сказать “нет”. Не станете же вы подделывать подпись противника. Допустим, вы привели лошадь к воде. Но сможете ли вы заставить ее пить? Старая пословица утверждает, что нет, и она права.

По мере того как вы будете осваивать эти принципы и применять их в бизнесе и жизни, вы начнете все лучше понимать, чем можете, а чем не можете управлять, — следовательно, научитесь видеть, что является, а что не является адекватной целью. То, чем вы действительно можете управлять, — ваши собственные поведение и действия, а то, чем не можете, — их результат.

Думайте о поведении, забудьте о результатах. Если кто-то призывает вас: “Эй, ребята, дайте им жару! Разбудите их! Разворошите гнездо! Не давайте им пощады! Во что бы то ни стало завершайте, завершайте, завершайте сделки!” — не обращайтесь на подобные крики. Если вы считаете, что на того, кто так говорит, стоит тратить усилия, скажите ему, почему эти цели неадекватны. А если вы вынуждены работать с ним, потому что он — ваш шеф или коллега, вам пора серьезно подумать о новом месте приложения своих способностей, потому что на этого человека вы будете впустую тратить время, силы и деньги.

Даже если вы и достигли какой-то количественной цели, она все равно остается неадекватной, опасной целью. Скажем, вы — продавец, и “выполнили свой план” на эту неделю, а сегодня только среда. Вы можете поддаться соблазну и подумать: “Я прекрасно поработал и теперь могу расслабиться и остаток недели немного побездельничать. Это — моя награда”. Видите проблему? А что, если бы вы не выполнили свой план к концу недели? Вы стремились бы работать *больше*, но не *изобретательнее*, и все это во имя необоснованных задач. В результате вы начинаете работать с неверно поставленной проблемой, или предпринимать лишние действия, или следовать плохим привычками, роая себе еще более глубокую яму. А если вы находитесь во власти концепции “выиграть-выиграть”, вполне вероятно, что вы совершите классическую ошибку, характерную для адептов этого подхода: ненужный компромисс в погоне за неадекватной целью.

Мой обширный опыт тренерской работы по технологиям ведения переговоров убедил меня в том, что неумение ставить перед собой реальные достижимые цели — столь же распространенная ошибка, как и все остальные. Люди теряются, потому что не имеют пошагового плана. Они небрежно болтают о целях и результатах или об объективных показателях, но на самом деле не знают, как отличить одно от другого. У них нет миссии, которая бы их направляла, и их эмоциональное состояние похоже на “американские горки”. Эта ошибка, как мы снова и снова будем убеждаться на страницах этой книги, фатальная. Разочарование, волнение, отчаяние, надежда — они испытывают целый спектр эмоций, и только потому, что реагируют на те события, которыми не могут управлять, и игнорируют те, которыми управлять могут.

Чтобы достичь необходимых объективных показателей, нужно ставить перед собой адекватные цели, расширяя свою миссию. Вы всегда должны ставить перед собой цели и стремиться к объективным показателям, которые так же адекватны, как и миссия, которой они служат. Это звучит просто, но, чтобы действительно так жить и так вести переговоры, необходимы дисциплина и практика. Вы можете воспринимать мою систему — и эту книгу — просто как средство, помогающее определить действия и поведение, которыми мы можем управлять в процессе переговоров.

Переговоры никогда не заканчиваются

Когда переговоры по-настоящему заканчиваются? Принято считать, что они заканчиваются в тот момент, когда противник согласился, заключил эту сделку и подмахнул все документы, то есть даже раньше, чем успели высохнуть чернила. Но если бы это было так, нам не приходилось бы сталкиваться с феноменом неудовлетворенности покупкой, не так ли? Мы не нуждались бы в юристах (или, по крайней мере, в таком огромном количестве юристов). Заказчики не меняли бы поставщиков, поставщики не отказывались бы работать с заказчиками. В реальном мире переговоры вовсе не заканчиваются вместе с подписанием документов. Жесткие участники переговоров из числа транснациональных корпораций — господа из отдела управления закупками —

убеждены в том, что контракт легко расторгнуть, что это всего лишь часть бизнеса и что их корпорации имеют больше законных полномочий приостанавливать действие контрактов, чем небольшие компании, с которыми они ведут дела.

Задумайтесь на минуту о некоторых самых сложных переговорах в вашем бизнесе или в личной жизни. Действительно ли они закончились или все еще продолжаются? Я уверен, что некоторые из них продолжаются. Вспомните, как вы на это реагировали? Если вашей целью было заключить сделку, вы сначала расстраивались, а потом у вас начинались настоящие неприятности, потому что вы не знали, что делать дальше. Но если на протяжении всего процесса переговоров вашими целями были поведение и определенные действия, которыми вы могли управлять, проблемы не возникали. За первым сеансом переговоров следовал следующий, затем еще один. Снова за работу! Подумаешь, большое дело.

Остерегайтесь незначительных целей

Ставить перед собой цели, которыми невозможно управлять, лежащие вне нашего контроля, — одна распространенная ошибка. Другая — тратить время и силы на управляемые, но незначительные или отвлеченные цели. Чтобы прояснить свою позицию, я провожу различие между тем, что называю действиями, которые *“оплачиваются”*, и действиями, которые *“не оплачиваются”*.

Прошу извинить меня за жаргон и торгашеский тон, но это различие важно, и я не нашел лучшего способа его описать. Действия, которые *“оплачиваются”*, всегда непосредственно связаны с переговорами, начиная с назначения подходящего времени совещания или встречи на финальной презентации. Действия, которые *“не оплачиваются”*, — это та чепуха, не связанная непосредственно с переговорами, которой вам все равно приходится заниматься. Например, заполнение бланков и подобных бюрократических документов — самый примитивный пример действий, которые *“не оплачиваются”*. Я надеюсь, вы понимаете, о чем я говорю. Для продавца встреча с верно определенными перспективными клиентами — действие, которое *“оплачивается”*, а встреча с людьми или компаниями ради

выполнения обязательной нормы еженедельного минимума деловых встреч очевидно “не оплачивается”.

Конечно, чтобы приняться за действия, которые “оплачиваются”, необходимо тратить время и энергию на то, что “не оплачивается”. Но, вы, несомненно, хотели бы свести такие действия к минимуму. На переговорах некоторые слишком дружелюбно настроенные участники терпят неудачи из-за того, что устраивают помпезные фуршеты для потенциальных заказчиков, заходят к ним в офисы, чтобы просто поболтать, играют с ними в гольф, посылают им подарки и так далее. Но все эти действия “не оплачиваются”, так никогда и не приводя к серьезным переговорам. На самом деле это довольно распространенное явление в корпоративном мире, а также и в более узких сферах, например в области прямых продаж. Эти люди или не понимают разницы между действиями, которые “оплачиваются”, и действиями, которые “не оплачиваются”, или, что более вероятно, понимают ее очень хорошо: они дурачат самих себя, используя шикарные и совершенно бесполезные банкеты и фуршеты, чтобы избежать того, что, как они знают, будет трудными переговорами. Действия, которые “не оплачиваются”, не приносят немедленной выгоды, но в них нет и большого *риска* — поэтому они так соблазнительны.

Действия, которые “оплачиваются”, потенциально очень продуктивны, но в них есть доля риска, и это очень тяжелая работа. Такие действия могут оказаться трудными, но мы не должны бежать от трудностей. Сегодня, когда я пишу эти слова, у меня назначена встреча, которая могла бы привести в будущем к серьезным переговорам по поводу сделки стоимостью в 20 миллионов долларов. Я с удовольствием пойду на эту встречу, но не обманываю самого себя: это — действие, которое “не оплачивается”. Я мгновенно могу отложить ее ради более перспективных переговоров, где обсуждается всего лишь один миллион долларов. Одна из характеристик действительно успешных участников переговоров — то, насколько стремительно и эффективно они переходят от действий, ничего им не дающих, к тем, которые определенно “оплачиваются”.

В соответствии с общепринятыми взглядами, очень рискованно верить, что какие-то действия будут полезны и “оплачены”, но в действительности это не так. Например, просьба о встре-

че. Как я уже говорил, это чрезвычайно распространенная ошибка во всех областях бизнеса. Мне приходилось видеть продавцов, которые буквально разрушали себя подобными инфантильными *фантазиями*. Важная и перспективная встреча с потенциальным поставщиком или заказчиком — действие, которое определенно “оплачивается”. Встреча со случайным человеком, которого вы нашли на страницах телефонного справочника ради выполнения некоего плана — вопиющий пример самообмана и действия, которое “не оплачивается”. Такая встреча ни к чему не приведет, в следующий раз произойдет то же самое, и довольно скоро, независимо от ваших личных достоинств, начнет страдать самооценка, и у вас действительно появятся неприятности. В первой главе я говорил о той полезной дисциплине, которую требуют “холодные” звонки, но это — действие, которое “не оплачивается”. Убедитесь, что понимаете это. Убедитесь, что не делаете “холодных” звонков или чего-либо подобного, если вас ждут оправданные действия, которые вполне ощутимо будут “оплачены”.

Если мы приобрели привычку устанавливать в качестве целей *только* те действия, которые нам доступны и однозначно продуктивны, значит, первый шаг в направлении реальных результатов сделан. Мы не пытаемся гоняться за случайным успехом или избегать неудач во имя целей, которыми не можем управлять. Мы сделали первый шаг к тому, чтобы взять на себя ответственность за собственные действия и положить конец поступкам, которые на самом деле являются всего лишь самообманом (а возможно, и обманом компании). Может быть, это звучит жестко, но это правда. Слишком просто продать или не продать пятьдесят единиц продукции на этой неделе, подписать или не подписать контракт с поставщиком. Намного труднее постоянно действовать дисциплинированно и систематически. Но чтобы полностью реализовать свои способности, нужно делать именно это.

Ежедневный самоотчет помогает отслеживать результаты действий

Один из самых сложных навыков, которые мне известны, — это управление сверхсложными военными реактивными истребителя-

ми. Процесс обучения здесь, по меньшей мере, безжалостен. Молодой человек, только что покинувший колледж, попадает в совершенно незнакомую среду. Уже сами по себе кислородная маска и парашют выглядят достаточно устрашающе и вполне способны вызвать тошноту. Кабина для экипажа настолько тесна, а летчик так жестко зафиксирован ремнями, что едва может двигаться. Только от одного этого многие новички начинают задыхаться. Если вы летите на скорости семьсот миль в час, то должны, как минимум, уметь быстро и эффективно принимать решения. Нет никаких сомнений, что единственное неверное решение может привести к мгновенной смерти. Поэтому сказать, что молодой пилот сталкивается с серьезными проблемами, было бы очевидным преуменьшением. Так как же военным удастся за двенадцать коротких месяцев превратить выпускника колледжа в превосходного пилота? Как этот пилот приобретает привычки к действиям и поведению, необходимые для достижения его целей?

После того как молодой человек прошел проверку на профессиональную пригодность и поступил в летную школу, ему выдают папку для ежедневных отчетов о тренировках. Этот отчет нужно всегда иметь при себе. Его просматривают инструктор и руководитель полетов. Его будут внимательно изучать два или три раза в день. Постоянное внимание будет уделяться успехам (и они будут вознаграждаться) и неудачам (и вам придется работать над ними снова и снова). В таких обстоятельствах хорошие привычки формируются очень быстро. Отчет о тренировках становится постоянным документом и растет по мере развития карьеры молодого летчика. После окончания обучения отчет будет сдан в архив и станет частью постоянного армейского досье этого пилота.

Теперь я собираюсь вас напугать. Как вы считаете, каким образом, изучая переговоры, можно превратить в привычку поведение и действия, о которых вы только что узнали? Очень просто: как и пилоты-новички, вы должны вести ежедневные записи и использовать их для выявления своих сильных и слабых сторон. Хотя эта книга и не о психологии, моя система требует того, чтобы участник переговоров изучал человеческую природу. Моя система утверждает, что серьезный участник переговоров делает это постоянно. Вы должны воспринимать противника и относиться-

ся к нему как к существу, наделенному душой — принцип, который в ходе всего предыдущего обсуждения оставался неявным, — и точно так же воспринимать самого себя. Такая привычка к ежедневному анализу собственной эффективности и коррекции своих ошибок — важнейшая составляющая успеха. Многие из нас так и делают, по крайней мере, время от времени — и иногда осознанно. В своей практической работе преподавателя и тренера я прошу своих учеников взять обязательство ежедневно проводить такую активную самопроверку и оценку своей эффективности и отслеживать свое поведение и эмоции, потому что все это влияет на процесс переговоров. Помните Винса Ломбарди: “Победа — это не все, но желание подготовиться к победе — это все”.

Для многих людей такой ежедневный отчет, как я его называю, очень сложная, почти непосильная задача. Но я уверен, что подобный самоотчет может, как ничто другое, улучшить ваше умение вести переговоры. Критическая оценка своих ежедневных действий и решений точно укажет на ваши слабые стороны, укрепит сильные и повысит самооценку. Подобная дисциплина действительно заставляет задумываться о том, как вы расходуете свое время, как усваиваете новый материал, как действуете на переговорах. Как я уже говорил во введении, согласно некоторым теориям обучения для изучения чего-либо нового и сложного человеку необходимо восемьсот часов практики. Возможно, для некоторых задач это слишком много, не знаю. Но уверен: для того, чтобы стать мастером переговоров, обширная практика действительно необходима. Ежедневный отчет поможет в этом. Я настоятельно рекомендую вам взять на себя труд и начать составлять его ежедневно. Он поможет вам ставить перед собой цели, которыми вы можете управлять, а затем отслеживать, насколько успешны ваши действия. В конце книги я подробно объясню, как его вести.

6

ЧТО ГОВОРИТЬ ЗА СТОЛОМ ПЕРЕГОВОРОВ

Как же прекратить заниматься самообманом на переговорах? Как не допустить непонимания или устранить его, если оно все же возникло? Как выявить реальные трудности и проблемы? Как сделать так, чтобы противник перестал защищаться, уклоняться от откровенного разговора и прямо лгать? Как заключить выгодную сделку? Как говорить правду, не задевая в то же время чувства других людей? Для этого нужно ставить перед собой определенные цели, которыми можно управлять и которые я называю “горючие системы Кэмп”. Это — поведенческие *привычки*, позволяющие увидеть в истинном свете ситуацию противника и его позицию на переговорах и выяснить, что происходит в реальности.

Один очень важный вид “горючего”, который у нас для этого есть, самая важная цель и психологическая *привычка*, которую можно приобрести, — способность задавать вопросы. Другие виды приема, которые я представлю в следующей главе, укрепляют эту способность. Может показаться, что эта тема не слишком важна и что она вряд ли заслуживает отдельной, хотя и короткой, главы. Да, эта тема может казаться незначительной, и ее, конечно, упускают во всех других книгах по ведению переговоров, которые я когда-либо читал, но нежелание или неумение задавать пра-

вильные вопросы — серьезный недостаток на переговорах. Эта тема заслуживает главы, поверьте мне. Если вы овладеете мастерством ставить и задавать вопросы, то станете вести переговоры чрезвычайно эффективно.

Для многих из нас вопросы являются определенной проблемой. В наших уважаемых учебных заведениях нас учили быть самыми умными в классе. А как можно стать самым умным? *Отвечая* на вопросы, конечно. Очень немногие из нас научились их задавать, и даже те, кто по роду своей профессиональной деятельности должны уметь это делать, например врачи или юристы, часто не умеют. Врачи нередко бывают настолько ограничены временем и бюрократическими процедурами и настолько сильно зависят от результатов лабораторных анализов, что забывают одно из основных средств диагностики — умение задавать хорошие вопросы. Я встречался с подобной медициной. Я встречался и с подобными юристами, причем не только в зале суда, где обмен репликами строго регламентирован, но и в ситуации дачи показаний, когда стороны могут чувствовать себя более свободно.

Врач пытается диагностировать пациента, юрист — выяснить все возможное о том, что известно свидетелю происшествия, а участник переговоров должен пытаться увидеть и понять мир своего противника. Чему мы должны уделять основное внимание на любых переговорах? Миру противника. Если вы ответили на этот вопрос иначе, ничего страшного. Но когда вы закончите читать эту книгу, я буду ожидать от вас именно такого ответа. Ваша миссия обращается к миру противника. Начните с миссии. Отталкиваясь от нее, вы должны стремиться *проникнуть* в мир противника, потому что именно об этом мире вам нужна информация, ведь именно с этой точки зрения противник принимает решения. Он не принимает решения с *вашей* точки зрения, не так ли? Конечно, нет. Он принимает их со своей собственной точки зрения, и это очевидно. Как выяснить, каков его взгляд? Как проникнуть в его мир? Задавая вопросы.

Как я уже говорил, изначально решения основаны исключительно на эмоциях. Когда кто-то принял основанное на эмоциях решение, ему нужно некоторое время для того, чтобы ра-

ционально оценить его с помощью ясной картины происходящего, ясного видения*.

Задавая противнику вопросы, мы помогаем ему это сделать. Отвечая на наши вопросы, он создает образ, необходимый для принятия решения.

Нет видения — нет реального решения: это — закон человеческой природы.

Даже самые уступчивые из лагеря сторонников парадигмы “выиграть-выиграть” не купят и безделушки за десять центов, если не представят себе, как они сами или их дети играют с ней. Разве не так? Нас побуждает купить именно *этот* дом, посадить именно *этот* цветок, заключить именно *эту* сделку возникающий перед нашим умственным взором образ. Каждый из нас принимает решения на основе образов, своего видения каждого конкретного вопроса или проблемы. Нет видения — нет и решения, и понимать это жизненно важно.

Вопросы на переговорах — это “горючее”, позволяющее создать перед умственным взором противника тот образ, который послужит катализатором решения. Мы хотим, чтобы основное внимание на переговорах, насколько это возможно, уделялось миру нашего противника. Вопросы — это еще одно средство, которое помогает нам контролировать ощущение нужды и занять позицию “не в порядке”. Но самая важная их цель такова: они позволяют нам сориентироваться в мире противника, увидеть ситуацию его глазами, а затем подвести его к ясному видению, а значит, и к решению.

Сила правильных вопросов

Задавать вопросы — это и наука, и искусство. Наука заключается в том, как вы мысленно конструируете вопрос. Искусство же состоит в том, как вы его задаете: каким тоном вы это делаете, как подбираете слова, как при этом себя ведете и какими замечания-

* Видением (*vision*) в англоязычной литературе, посвященной бизнесу и управлению, называется своего рода “вдохновляющий образ будущего”, побуждающий человека или компанию действовать в определенном направлении. — *Прим. пер.*

ми предваряете свой вопрос. Итак, сейчас мы собираемся в совершенстве овладеть этой техникой, и нам придется это сделать, потому что техника здесь — самое главное.

Сначала о “науке”. Конструируя вопрос, можно начать его с глагола или с вопросительного слова. Вопрос, который начинается с глагола, можно назвать закрытым вопросом.

“Не должны ли вы поступить именно так?”

“Можете ли вы это сделать?”

“Сделаете ли вы это?”

“Хотите ли вы этого?”

“Найдется ли у вас несколько минут, чтобы встретиться со мной?”

Сколько вариантов ответов можно дать на такие вопросы? Большинство моих новых клиентов и участников семинаров, не задумываясь, говорят: “два”, но правильный ответ — “три”.

“Да”.

“Нет”.

“Может быть”.

Надеюсь, вы помните дискуссию об этих ответах в третьей главе, “Сначала скажите “нет”, и почему на переговорах “может быть” не говорит вообще ни о чем, а “да” — и того хуже. Только “нет” дает реальную информацию и пищу для следующего вопроса. Из трех возможных ответов заслуживает внимания только один. Отсюда следует, что закрытые вопросы, как правило, всего лишь потеря времени.

Следовательно, есть только две причины задать такой вопрос: если вы уже знаете ответ (студентов-юристов учат именно этому правилу) или если переговоры уже почти закончились, и вам просто нужно внести полную ясность.

Ответ на закрытый вопрос обычно не дает никакой ценной информации. Это — одна проблема. Другая проблема состоит в том, что такой вопрос часто заставляет противника думать, что вы пытаетесь склонить его к “да”. Поэтому он и называется “зак-

рытый”. Прекрасный пример — *“Можете ли вы это сделать?”*. Противнику кажется, что этот вопрос посягает на его право сказать “нет”. Он кажется тонкой манипуляцией, и обычно ею и *является*. Прежде всего, как мы уже говорили, большинству людей действительно сложно сказать “нет”. Поэтому если ваш вопрос усложняет эту задачу, то противник чувствует себя неудобно и начинает защищаться, а это не даст вам ничего хорошего.

Вопросы — это очень, очень тонкая и коварная вещь. Рассмотрим различия между следующими вопросами:

“Вы действительно хотите именно этого?”

“Разве это не то, чего вы действительно хотите?”

Оба вопроса — закрытые, и, следовательно, сомнительные, но слово “разве” делает второй из них поистине ужасным. Этот вопрос является подспудной попыткой давить на противника, чтобы поскорее завершить сделку. Помните: никогда не завершайте сделок. Рано или поздно такие попытки вызовут обратную реакцию.

“Можете ли вы согласиться с этим?”

Вот еще один ужасный закрытый вопрос. Никогда не задавайте вопросов, которые, с точки зрения противника, посягают на его право сказать “нет”.

“Есть ли какие-то причины, которые мешают вам согласиться с этим?”

Еще хуже, если это, конечно, возможно. *Никогда* не задавайте вопросов, которые могут показаться противнику попыткой схитрить. Любого человека передернуло бы от такого вопроса. Тем не менее от неопытных участников переговоров подобные вопросы приходится слышать постоянно.

Формулирование любого вопроса очень сложное, скрупулезное и важное дело. Вы можете за несколько секунд провалить презентацию из-за одного неудачного вопроса, который состоит всего лишь из одного предложения, например: “Есть ли какие-то

причины, которые мешают вам согласиться с этим?” Тем не менее это происходит постоянно, потому что плохо подготовленные участники переговоров считают, что от них ожидают именно такого вопроса, чтобы быстрее сдвинуть дело с места.

Но что бы произошло, если бы я задал такой вопрос:

“Чего бы вы от меня хотели?”

Этот простой вопрос совершенно другого типа и вносит в процесс переговоров некоторое оживление: услышав такой вопрос, люди чувствуют себя свободно. Он показывает, что вы, сидящий за столом переговоров и задающий этот вопрос, ни в чем не нуждаетесь. Вы *открыли* пространство для переговоров и не проявляете никакого страха. Вы не делаете никаких предположений. Противник чувствует себя “в порядке”, потому что вы — к его услугам. Вы определенно не пытаетесь завершить сделку, не пытаетесь запутать его или использовать еще какие-либо хитрые уловки. Услышав такой *открытый* вопрос, противник не имеет никаких причин бояться вас.

Кроме того, на подобный открытый вопрос невозможно дать быстрый ответ. На него *невозможно* ответить “да”, “нет” или “может быть”. Ответ обязательно окажется развернутым, открытым и будет содержать — ну ладно, может содержать — некоторую информацию или эмоции, нерешительные намеки или внезапное понимание. Он обязательно даст вам *что-то*, с чем можно будет работать, потому что, как мы знаем, люди питают слабость к разговорам.

Кто управляет беседой — человек, который слушает, или человек, который говорит? Слушатель, конечно. Если вы хотите поддерживать максимальный контроль над ситуацией и располагать всеми рычагами влияния — а вы, конечно, этого хотите, — позвольте противнику говорить. Вопрос в стиле “Чего бы вы от нас хотели?” поощряет противника проявлять эту слабость. Кроме того, ответ откроет вам дверь в его мир и в его видение ситуации.

В чей мир я проникаю, когда спрашиваю: “Как вы поживаете?”, или “Итак, почему вы пригласили меня на эту встречу?”, или “Какая самая сложная проблема стоит перед вашей компанией?”

Заметили ли вы фундаментальное отличие этих вопросов от предыдущих неудачных? Хорошие вопросы начинаются с *вопро-*

сительного слова, а не с глагола. “Кто”, “что”, “когда”, “где”, “почему”, “как” — это всем известные вопросительные слова, которые мы учили в школе. На переговорах они помогают задавать безопасные, эффективные вопросы. Они помогают развивать переговоры без всяких ловушек закрытых вопросов. Нужно быть внимательным и осторожным с любыми вопросами — с каждым словом, которое вы произносите, — но закрытые вопросы почти всегда неудачны. Вопросы с вопросительным словом в начале, или, другими словами, открытые вопросы, — ключевой инструмент исследования. Они выявляют подробности, гарантируют вхождение в предмет обсуждения. Они помогают и противнику, и нам увидеть то, чего мы не увидели и не поняли раньше.

Уверен, вы не заметили, да у вас и не было к тому никаких причин, что первое предложение этой книги — открытый вопрос: “Часто ли за два последних десятилетия вам приходилось читать о парадигме “выиграть-выиграть” или слышать эту фразу?” Мой расчет был прост. Я хотел, чтобы вы с самого начала открыто воспринимали мой метод. Но, поскольку он действительно противоречит общепринятым взглядам, я решил, что должен немедленно, прямо в первом абзаце, бросить вызов парадигме, господствующей сегодня во взглядах на ведение эффективных переговоров, — модели “выиграть-выиграть”. Для этого мне нужно было, чтобы вы очень ярко увидели, насколько сильно этот подход укоренился в нашей культуре. Есть ли лучший способ сделать это, кроме открытого вопроса?

Задавая открытые вопросы, трудно ошибиться

Вероятно, многим из вас приходилось принимать участие в ролевых играх на бизнес-семинарах. Эти игры в значительной степени отражают реальность делового мира и действительно могут принести пользу, и мы с вами тоже сыграем в одну такую игру. Сядьте удобно. Закройте глаза. Расслабьте мышцы. Сейчас вы можете отправиться в любое место, куда только пожелаете. Вы можете взять с собой любого человека и делать все, что угодно. Итак, игра начинается. *Где вы? С кем? Чем занимаетесь?* Может быть, вы — на тропическом пляже, а может быть, мчитесь с горы на лыжах, а на заднем плане — горное шале, где вас ждет аромат горячего пунша.

В любом случае способность вызывать у себя яркие зрительные образы непосредственно связана со способностью помогать другим людям увидеть то, что вы хотите им показать. Это была *ваша* картина, *ваш* мир, и я узнал о нем с помощью открытых вопросов. Именно таким способом открытый вопрос на переговорах помогает “включить телевизор” перед мысленным взором противника. Подобный вопрос дает вам возможность помочь противнику “включить” его собственное внутреннее зрение и увидеть ясную картину. Если вам это удалось, то обе стороны будут видеть *одинаковые* картины. Открытый вопрос помогает увидеть то, что видит противник, а это вам действительно необходимо: иначе в этих переговорах не будет прогресса.

Вот набор закрытых вопросов. Рядом с ними — эквивалентные открытые вопросы на ту же тему. Скажите, какой вопрос лучше?

“Ждали ли вы этого момента с самого начала переговоров?”

“Как долго вы ждали этого момента?”

“Достаточно ли вы готовы к этому моменту?”

“Почему вы не готовы к этому моменту? Что вы чувствуете по этому поводу?”

“Сможем ли мы прийти к моменту принятия решения?”

“Когда мы сможем прийти к моменту принятия решения?” или “Насколько близки мы к моменту принятия решения?”

“Насколько вы уверены, что сможете выдержать переговоры до конца?”

“Как долго вы планируете продолжать переговоры?” или “Какая ваша цель в переговорах?”

“Есть ли еще что-нибудь необходимое для нас?”

“Что еще вам необходимо?”

“Готовы ли вы сделать что-нибудь для нас?”

“Каковы ваши предложения?”

“Подвергается ли сомнению?”

“Каковы причины сомнения в отношении?”

“Можете ли вы сделать что-нибудь для нас?”

“Какая ваша цель?” или “Какие условия вы хотите, чтобы мы согласились?”

Это правило по поводу открытых вопросов — отнюдь не высшая математика. Участников переговоров в течение десятилетий учили задавать подобные вопросы. Я предпочитаю называть их провоцирующими, побуждающими (*verb-led questions* — это просто одна из разновидностей открытых вопросов), а не открытыми, потому что обнаружил, что первые проще понять и использовать в накаленной атмосфере переговоров. Такие вопросы, конечно, могут быть и закрытыми, например “Который час?”, но, вообще говоря, участник переговоров, который формулирует открытые вопросы, поступает правильно*.

Возможно, вы думаете: *“Мне кажется, что эта теория слишком упрощена и искусственна и что все это мало похоже на реальность: применимо ли это на серьезных переговорах в реальном мире бизнеса?”* Вполне уместный вопрос. Некоторые из моих примеров действительно были несколько искусственными ради простоты и ясности. Теперь позвольте мне привести последовательность вопросов, которые мой клиент, сотрудник большой корпорации, задавал противнику в ходе реального телефонного разговора. Его противник работал в корпорации, которая была еще больше. В течение долгого процесса этих переговоров состоялись сотни подобных бесед — лично, по телефону и по электронной почте. Тема разговора здесь намеренно оставлена неясной, но для наших целей это не имеет значения. Вот эти вопросы:

“Почему ваш прежний начальник хотел, чтобы вы со мной связались?”

“Почему нас подключили к этой работе?”

“Кто был вашим прежним руководителем?”

“Как это может повлиять на нашу работу?”

“Каково сейчас наше место в этом процессе?”

“Что произошло?”

“Где вы будете?”

* В переводе мы называем все провоцирующие, побуждающие вопросы (*verb-led questions*) открытыми, как это принято в большинстве публикаций, посвященных технологиям ведения переговоров. — *Прим. ред.*

“Например?”

“Как я могу помочь вам добиться успеха?”

“Кто внутри корпорации N может примирить все эти группировки?”

“Как я должен работать с мистером N?”

“Что я должен делать дальше?”

“Каковы планы компании N по поводу объекта в американском городе N?”

“Каковы планы по поводу проекта N?”

“Какое влияние оказывает на все это проект N?”

“Что я должен делать дальше?”

“Почему вы об этом спрашиваете?”

“Кто эти люди?”

Я не утверждаю, что выбрал этот разговор случайно, но могу заверить вас, что он довольно типичен. Мои клиенты действительно живут и процветают, задавая открытые вопросы. Один из них недавно вступил в переговоры с крупной транснациональной корпорацией, собираясь составить конкуренцию ее основному поставщику. Мы поняли, как развивается ситуация, и приняли это. Мы знали, что основной поставщик может иметь мощных покровителей в рядах среднего звена руководства корпорации, потому что подобные связи почти сами собой разумеются. Такая ситуация, вероятно, знакома любому участнику переговоров. Поэтому мы сформулировали следующий вопрос, который нужно было задать на самом высоком уровне (то есть исполнительному директору или первому вице-президенту): *“Что может нам гарантировать, что наши действия не натолкнутся на саботаж кого-либо из сотрудников вашей компании, активно содействующих успеху нашего конкурента?”* В ответ на этот вопрос первый вице-президентскомандовал покровителю нашего конкурента внутри компании позаботиться о том, чтобы усилия моего клиента не пропали даром. Теперь от этого зависела ежегодная премия этого человека.

Давайте вновь вспомним о миссии. Помните особенности и преимущества для противника наших услуг или нашего продук-

та, которые мы хотим выразить в своей миссии? Информация об этих особенностях и преимуществах также может содержаться в ваших вопросах, цель которых — помочь противнику увидеть проблему. Скажем, ваша миссия на этих переговорах примерно такова: “Мы хотим, чтобы Humongous увидела и решила, что наша технология удовлетворит все ее потребности и сейчас, и в будущем”. Чтобы начать предварительное обсуждение темы, можно задать соответствующий открытый вопрос: “*Каким образом* вам удастся оставаться конкурентоспособными без этой технологии?”

Обратите внимание на важнейшее отличие этого вопроса от “*Можете* ли вы оставаться конкурентоспособными без этой технологии?” У этих вопросов цель одна: помочь противнику увидеть и осознать, что он *не может* оставаться конкурентоспособным без вашей технологии. Закрытый вопрос может прозвучать как обвинение и заставит противника защищаться; открытый же, начинающийся с вопросительного “*каким образом*”, — звучит более мягко, в нем нет угрозы, и он в большей степени способствует прямому, осмысленному ответу. Повторяю еще раз: преимущество — на стороне открытых вопросов.

Давайте вернемся к истории из второй главы о корпорации Network, которой нужно было пересмотреть контракт на поставки ее машин, потому что каждая из них продавалась в убыток. Скажем, наша миссия в этих переговорах определяется так: “Помочь руководству [другой компании] на самом высоком уровне увидеть нашу корпорацию как обновленную организацию, в которую влились новые силы и которая не намерена более нести существенные убытки...” Тогда хороший открытый вопрос, который способствует предварительной дискуссии, может быть таким: “Как вы будете оценивать нас начиная с настоящего момента и в будущем?”

Вернемся к позорным переговорам с участием бейсбольных арбитров, о которых мы говорили в четвертой главе. Скажем, их миссия, как я уже предложил, такова: “Помочь игрокам, болельщикам и “королям” игры увидеть и решить, что арбитры обеспечивают самый высокий уровень профессионализма в судействе, в то же время оставаясь незаметными на поле”. В этом случае хо-

роший открытый вопрос для предварительной дискуссии может быть таким: “Сколько времени необходимо для того, чтобы подготовить первоклассного арбитра?” Другой вопрос может звучать так: “Сколько ошибок должен сделать на поле арбитр, чтобы действительно нанести вред игре?”

Я настоятельно призываю вас играть в такие гипотетические игры, потому что сила простого открытого вопроса действительно поразительна. У меня были клиенты, для которых это понимание становилось моментом истины, полностью преобразая всю их карьеру как участников переговоров. Понимание различий между такими обезоруживающими вопросами и любыми другими, казалось, вызывало у них огромное облегчение, давало им ощущение полной свободы. Их собственные потребности и нужды оказывались под контролем. Теперь они понимали, что для успеха переговоров нужно уделять все внимание миру противника, а не своему собственному. Они внезапно понимали, для чего нужно создавать у противника видение, образ будущего.

Нет видения — нет решения? Конечно. И теперь я добавлю: нет открытого вопроса — нет видения, нет решения.

Не усложняйте

Пусть ваши вопросы будут короткими. Если в вопросе больше девяти или десяти слов, он может оказаться слишком сложным. Да, длинный и сложный вопрос звучит внушительно, но ведь ваш бизнес состоит не в том, чтобы произносить внушительные фразы. Такой вопрос только уничтожит видение противника и приведет его в замешательство. Помните, мы говорили о том, что, если наша собственная миссия слишком туманна, противнику трудно принять решение? То же самое относится и к вопросам.

Следующий важный принцип: *задавайте вопросы последовательно*, один за другим. Один простой вопрос за другим, ответ за ответом — и постепенно вы поможете противнику самостоятельно увидеть проблему. Но часто мы ведем себя совершенно иначе. Конечно, переговоры — эмоциональный процесс. Часто

мы теряем терпение и громоздим один вопрос на другой, задаем одновременно пять или шесть вопросов, останавливаясь только для того, чтобы перевести дыхание, и почти не даем противнику возможности ответить. К сожалению, такой способ ведения переговоров ничего нам не даст. Каждый вопрос нужно формулировать просто, задавать медленно и внимательно выслушивать каждый ответ, потому что этот ответ — фундамент следующего вопроса.

“Каковы для вас идеальные сроки поставки?”

“Насколько критичны для вас сроки поставки в ноябре?”

“Я не уверен, что понимаю вас. Почему ноябрьские поставки так важны?”

“Когда возникла эта проблема на технологической линии?”

Важная информация! И это происходит постоянно, потому что, кроме всего прочего, в ответах на хорошие вопросы всегда окажется немного “рассыпанных бобов”. (В восьмой главе я подробно объясню, что это такое.)

Кажется, помогать другим отвечать на наши собственные вопросы — еще один основной человеческий инстинкт. Мы задаем хороший открытый вопрос, но тут же сами на него и отвечаем, *вместо* противника, или перебиваем его и самостоятельно предлагаем возможные ответы. Я спрашиваю: “Какова ваша самая сложная проблема?” И прежде чем вы успеете раскрыть рот, добавляю: “Она связана с общим состоянием национальной экономики или с внутренними проблемами, например с квалифицированной рабочей силой?” Одна ошибка громоздится на другую: мы ответили на вопрос за противника, и при этом наш открытый вопрос превратился в закрытый, ведь теперь он не оставляет противнику никакого выбора. Результат такого вмешательства будет только один — противнику станет трудно увидеть самому, а значит, и показать нам, самую важную проблему его компании.

Я уже говорил о клиентах, которые пережили настоящее озарение, когда внезапно осознали силу открытых вопросов. От мно-

гих других искусство задавать вопросы потребовало постоянно-го тяжелого труда. Но в конце концов они научились это делать. Они понимают, что умение задавать важные вопросы — это и искусство, и наука, и мастерство. Уметь задавать верные вопросы — необходимое условие успеха.

7

КАК ГОВОРИТЬ ЗА СТОЛОМ ПЕРЕГОВОРОВ

Умение задавать хорошие вопросы — самое качественное наше “горючее”. Это — основная поведенческая цель. Остальные четыре из пяти других поведенческих целей, которые я называю “горючим” системы Кэмп, оказывают непосредственную поддержку нашим вопросам. Они помогают контролировать то, *что* мы говорим, и использовать свои слова в собственных же интересах. Я называю эти четыре типа приемов так: “забота”, “контрвопрос”, “связка” и “З +”. Пятый вид “горючего” не связан с вопросами и называется “травить леску”.

Хотя этот список состоит из странных названий, не пугайтесь. Очень часто эти приемы требуют поведения, которое противоречит общепринятой премудрости подхода “выиграть-выиграть”. Именно парадоксальность и нетрадиционный подход позволяют нам выйти за рамки посредственности и дают большие преимущества.

Забота о противнике

Все мы знаем, что означает это слово. Заботиться — значит питать кого-то эмоционально, обеспечивать ему моральную и интеллектуальную поддержку, наполнять его добрыми и благодарными мыслями. Что приходит вам в голову, когда мы слышим

слово “забота”? Возможно, вы вспоминаете свою бабушку, которая всегда находила для вас доброе слово, маму или папу, которые укрывали вас одеялом на ночь, или кого-то другого, кто делал все возможное, чтобы вы чувствовали себя свободно и комфортно. Может быть, вы вспоминаете теплую, неторопливую беседу или разговор, исполненный уважения. Ваши слова были важны для собеседника, и он хотел вас услышать. Чтобы испытывать положительные чувства и иметь хорошие мысли, часто нужно всего лишь одно: *быть услышанным*.

На переговорах забота о противнике поможет вам преодолеть любые препятствия. Способность проявлять заботу позволит вам вернуться за стол переговоров даже после неудачи. Способность заботиться о противнике, делать все, чтобы он чувствовал себя свободно и уверенно, — основное средство для того, чтобы уверить его: вы слушаете и цените то, что он хочет сказать. Кроме того, заботиться о противнике — еще один способ позволить ему чувствовать себя “в порядке”.

Забота должна быть частью вашего невербального поведения. Если вы сидите, воздержитесь от внезапных рывков вперед. Откиньтесь назад, расслабьте шею, лицо и руки. Если вы стоите, прислонитесь к стене, примите свободную позу. Человек не станет чувствовать себя комфортно и общаться с вами открыто, если вы над ним буквально “нависаете”. Это — всего лишь здравый смысл, и любой рядовой участник переговоров в состоянии вести себя подобным образом. Обычно на переговорах многие излучают неправильные сигналы: люди наклоняются вперед, теребят руки и барабают пальцами по столу. Участник переговоров, который действительно хорошо подготовлен и чувствует себя свободно, остается спокойным и расслабленным.

Если вы сомневаетесь, замедляйте скорость речи, понижайте тон голоса. Как утверждает старая поговорка, смех — лучшее лекарство, особенно смех над собой. Смех — это способ позаботиться обо всех присутствующих, включая и себя самого. Как видите, ни одна из этих моих рекомендаций вовсе не противоречит общепринятому подходу. Разумеется, почти ни в одной книге о переговорах вы не найдете раздела о заботе, но только потому, что их авторы пытаются произвести впечатление на читателя заумны-

ми академическими теориями, моделями и схемами. Они не стали бы спорить со мной по поводу этого пункта; они *ошибочно* полагают, что все это не так уж важно.

То, как вы формулируете вопросы и утверждения, может либо выражать заботу, либо наоборот. Давайте вспомним некоторые вопросы из предыдущей дискуссии и поищем в них выражение заботы. “Как поживаете?” Это забота. “Хороший вопрос”. Это забота. “Парень, ты неважно выглядишь”. Не слишком заботливо, если только вы не поддразниваете близкого друга. “Это мне ни о чем не говорит”. Еще хуже.

Для проявления заботы то, *как* вы говорите, важнее даже того, *что* вы говорите. Возьмем, например, такое предложение: “Вы и в самом деле этого хотите?” Эти слова могут означать что угодно. Если я произношу их резко и жестко, они превращаются в противоположность заботы. Но если я задам этот вопрос спокойно и заинтересованно, то, хотя это и закрытый вопрос, в нем очень много заботы. Вы можете прямо сейчас отложить книгу и произнести этот вопрос вслух с разной интонацией, начиная с “ВЫ И В САМОМ ДЕЛЕ ЭТОГО ХОТИТЕ?!” и заканчивая мягким “Вы и в самом деле этого хотите?”. Вы немедленно почувствуете разницу в степени заботы. Самое важное — *как* вы это говорите. Все мы это знаем, но слишком часто забываем об этом.

Пожалуйста, поймите меня правильно. Я не призываю вас вести переговоры в сентиментально-трогательном стиле. Не нужно путать заботу с излишней мягкостью и уступчивостью. Забота — это не сигнал о готовности к компромиссу и не необходимость спасти противника от трудного решения. Забота — просто психологический ход, который помогает в нужный момент немного смягчить давление. Сэр Уинстон Черчилль был одним из самых жестких людей XX века, но если вы почитаете его труды и послушаете записи его речей, то обнаружите как его бульдожью твердость, так и заботливые интонации. Послушайте аудиозаписи его выступлений и обратите внимание на то, как естественно заботливо звучит его голос. Джо Либерман, вице-кандидат в президенты США от Демократической партии в 2000 году, стал известен благодаря тому, что его голос и поведение были наполнены естественными проявлениями заботы. Он мог сказать почти

что угодно, и ему все сходило с рук. Когда психолог пытается вывести у вас ваши самые глубокие, самые личные секреты, разве он делает это резко и требовательно или в его голосе звучат спокойные, мягкие интонации?

Забота требует деликатности. Она может проявляться одним верным словом, выражением лица или жестом и требует большой практики, понимания и размышлений. Когда переговоры начинают буксовать, самым большим испытанием для вас станет ваша способность заботиться о противнике, несмотря ни на что. Я должен бы написать это огромными буквами, но не стану этого делать. Ведь это было бы не слишком заботливо, не так ли?

Контрвопрос

Чтобы достичь успеха на переговорах, этот навык необходимо отшлифовать до совершенства. Контрвопрос — тактика поведения, которая заключается в том, чтобы отвечать на вопрос противника своим вопросом, ответ на который даст вам какую-либо ценную информацию. Когда противник задает вопрос, вам в любом случае приходится отвечать. Но не нужно отвечать так, как вас учили в школе:

— *Как поживаете?*

— *Прекрасно. А вы?*

Это — контрвопрос, не так ли? И этот прием чрезвычайно эффективен в повседневном общении. Но гораздо чаще неподготовленные участники переговоров по разным причинам не осознают возможности ответить вопросом на вопрос. Возможно, вместо этого они с увлечением говорят о себе и раскрываются, делясь ненужной информацией. Часто они считают, что ответ известен заранее, или не понимают разницы между закрытыми и открытыми вопросами, или устали слышать “нет” в ответ на свои неудачные закрытые вопросы. Но подготовленный участник переговоров ищет любую возможность ответить вопросом на вопрос.

Самый важный принцип использования вышеуказанных приемов таков: контрвопросу должно предшествовать короткое за-

ботливое утверждение: вы ведь не хотите быть похожи на районного прокурора, ведущего перекрестный допрос? Без лакомого кусочка заботы контрвопрос ничего вам не даст. Но если у вас есть какие-нибудь сомнения в том, что *забота* в сочетании с контрвопросом весьма эффективный прием, попробуйте использовать его, когда в следующий раз будете говорить с каким-нибудь трудным собеседником. Мы, люди, снова и снова поддаемся этому соблазну.

“Джим, что мне это даст?”

“Это хороший вопрос, Дик. Но, прежде чем мы перейдем к нему, скажи мне, пожалуйста, с какой самой большой проблемой ты сталкиваешься в этой области?”

Забота, контрвопрос:

“Конечно, это хорошо продумано. Кстати, каковы ваши ценовые ограничения?”

“Мы определенно должны поговорить об этом, но прежде позвольте мне...”

“Интересно. Действительно интересно. Каковы крайние сроки поставки?”

“Об этом я не подумал. Когда вы можете осуществить эту поставку?”

“Гм-гм. Не пропустил ли я чего-нибудь? Что вы еще можете мне об этом сказать?”

Сейчас мой сын Брайан играет в футбол в команде одного известного колледжа. Он — не тот выпускник, о котором я рассказывал в третьей главе. Но когда пару лет назад Брайан поступал в колледж, руководитель одной из самых престижных и уважаемых футбольных программ в стране спросил его: “Как вы думаете, что будет для вас сложнее всего, если вы станете членом футбольной команды этой школы?” Ответ Брайана был довольно пространственным, но являл собой прекрасный пример контрвопроса: “Да, это действительно большой и сложный вопрос. Я хо-

тел бы переадресовать его вам, потому что слишком неопытен. Пожалуйста, помогите мне понять, какие проблемы у меня возникнут, — ведь у вас такой большой опыт. На что я должен обратить внимание в первую очередь?” Большинство абитуриентов, которые проходили собеседование с этим руководителем, делали то, о чем их просили, и совершенно не обращали внимания на то, что мог бы сказать им этот человек. Но этот абитуриент, подготовленный Кэмпом — мой сын, — продемонстрировал руководителю программы, что он вовсе не очередной наглый и самоуверенный недоросль, который думает, что знает ответы на все вопросы. (Вокруг полно подобных детишек, да и взрослых тоже хватает.) Кроме того, этот абитуриент позволил руководителю программы почувствовать себя как можно более “в порядке”, а это всегда плюс. Руководитель программы был счастлив, что встретил молодого человека, который, кажется, действительно уважал его мнение, и стал прекрасным источником информации об обстановке в студенческом городке. В частности, он дал понять, какое огромное давление испытывают игроки футбольной команды этого колледжа, ведь это — такая престижная программа. Когда после визита мы выезжали из ворот студенческого городка, Брайан сказал: “Знаешь, я хочу ходить в школу, а не в музей”.

В другом студенческом городке Брайан проходил интервью с очень уважаемым футбольным тренером. (Прошу прощения, что привожу оба эти примера друг за другом, но они прекрасно иллюстрируют прием контрвопроса. Поскольку его применял семнадцатилетний старшеклассник, очевидно, что тактика контрвопроса доступна каждому из нас.) Этот тренер решил побеседовать с Брайаном о его телосложении, а он далеко не хрупкий юноша. Тренер спросил Брайана, насколько он гибкий. Тот быстро применил технику контрвопроса и сказал: “В нашей спортивной школе мы довольно интенсивно занимаемся атлетической подготовкой, тренер. Какое место она занимает в вашей программе?” Тренер сказал, что не верит, что атлетическая гимнастика и силовые упражнения могут быть полезны для защитника — позиции, на которой Брайан играл в то время. Его беспокоило, что комплекция современных защитников может

ограничивать их гибкость. Мой сын не изучал физиологии силовых упражнений, но знал, что беспокойство тренера основано на теориях двадцатилетней давности, которые сегодня относятся к категории мифологии. Разве Тайгер Вудс* в последние три-четыре года не развеял старомодный миф о том, что силовые упражнения не подходят для “спорта гибкости”? Посмотрите на игроков в бейсбол. В современном спорте нет места для устаревшего и ошибочного подхода этого тренера, и при помощи простой техники контрвопроса мой сын выяснил всю интересовавшую его информацию об этой программе. Ответ тренера был одной из причин, по которой Брайан не пошел и в эту школу.

В любых переговорах техника контрвопроса гарантирует: вы будете обсуждать вопросы, важные *для вас*, что позволит вам собрать максимум информации и достичь ясного понимания. Ваша работа — задавая вопросы, получать у противника информацию, а не выдавать ему информацию, отвечая на его вопросы. Контрвопрос — это обычная юридическая техника. Вопросы и контрвопросы помогают нам проникнуть в мир противника и создавать образы перед его внутренним взором. Если мы не умеем задавать вопросы и применять технику контрвопроса, то далеко не уедем.

Иногда может сложиться так, что вам будет *абсолютно* необходимо хоть что-то ответить. В этом случае постарайтесь, чтобы в вашем ответе не было никакого риска. Если противник интересуется вашим мнением по какому-то вопросу, то, скорее всего, он добивается вашего согласия. Не попадайтесь на эту удочку.

“Да, Мэри, я понимаю ваши чувства и действительно уважаю вашу позицию, но, по правде говоря, я не успел сформировать собственного мнения. Возможно, вы правы. Я предпочитаю выслушать обе стороны. Но я обязательно приму во внимание вашу позицию”.

Вы не выдали никакой информации, и чрезвычайно тонко заставили противника думать, что поддерживаете его позицию, фактически этого не делая.

* Известный американский игрок в гольф. — Прим. пер.

“Сколько это стоит?”

“Очень дорого”.

“Как долго вы работали над этим?”

“Кажется, целую вечность!”

Вы отвечаете, но информация, которая содержится в вашем ответе, почти ничего не дает для понимания ваших намерений и целей. Противник в подобных случаях, как правило, принимает ваш ответ и становится готов к хорошему вопросу с вашей стороны.

“Связка”

Как я уже неоднократно говорил, мы склонны спасать противника, искать его одобрения, пытаться понравиться. Из-за подобного стремления мы можем допустить на переговорах три распространенных ошибки, о которых перед вызовом в суд или перед дачей свидетельских показаний каждый юрист предостерегает своего клиента: никогда не отвечайте на вопрос, которого вам не задавали; не интерпретируйте утверждение как вопрос; ни в коем случае не реагируйте на заявления, которые не относятся к делу.

“Мне не нравится то, что я вижу, Джим”.

Услышав нечто подобное, многие из нас чувствуют необходимость ответить, попытаться как-то уладить недоразумение.

“Да, Дэймон, но ведь это можно исправить”.

Нет! Лучшая реакция на вопрос, который не был задан, или на провоцирующее замечание — использовать его как предлог для того, чтобы получить дополнительную информацию. Как? С помощью приема, который я называю связкой. Пытаться отвечать — это реакция обычного участника переговоров; применять технику “связки” — более эффективное поведение, которое отличается от общепринятого. Подумайте о психиатре: его работа — помочь

пациенту осознать его проблемы и справиться с ними. Вот возможный вариант беседы:

- Доктор, вы мне не помогаете.
- А я считаю, что помогаю вам.
- Нет, вы мне вообще ничем не помогаете.
- Ну, конечно же, я вам помогаю.
- Если вы мне помогаете, почему же я себя так плохо чувствую?
- Ну, вы плохо себя чувствуете, потому что не хотите выздороветь.
- Я-то хочу, да только вы не слишком хороший “мозгоправ”.

Пациент прав. Этот “мозгоправ” действительно не слишком хороший врач. Теперь давайте посмотрим, как забота и техника “связки” могли бы сделать этот обмен репликами более плодотворным.

- Доктор, вы мне совершенно не помогаете.
- Объясните, пожалуйста, что вы имеете в виду.
- Ну, я просто не чувствую никакого прогресса.
- И-и-и?
- Мне сложно делать упражнения, которые вы мне рекомендовали.
- Я понял. Что для вас сложнее всего в этих упражнениях?

Это короткое “и”, если оно звучит как вопрос, — превосходная “связка”.

- Мне не нравится то, что я вижу, Джим.
- И-и-и? (Произносится растянуто, сопровождаетсяжатием плеч. Теперь противнику придется самому нарисовать эту картинку для Джима.)
- Я не могу слишком восторженно воспринимать ваши слова, пока не увижу предложений ваших конкурентов.

Прекрасно. Вы узнали что-то новое.

Фактически техника “связки” — одна из разновидностей техники контрвопроса. Брошенное вскользь замечание противника, цель которого состояла в том, чтобы вызвать у вас некую реакцию, полностью перевернулось и теперь, в свою очередь, помогает вам получить полезную информацию у него.

— *Ничего себе. Не понимаю, как это могло случиться.*

— *Что означает?.. (Сопровождается пожатием плечами.)*

— *Это не повторится, если вы нас не подведете.*

Очень хорошо. Вы снова узнали что-то новое.

Глубокое, молчаливое внимание с вашей стороны также может служить “связкой”. Люди не любят молчания. Пустота навистна нашей природе, и противник поспешит ее заполнить.

— *Ничего себе. Не понимаю, как это могло случиться.*

Молчание.

— *Это не повторится, если вы не нарушите сроки поставок.*

Теперь что-то действительно прояснилось. “Связка”, как и контрвопрос, помогла выявить реальную проблему.

— *Мне не нравится ваша позиция.*

— *Что я могу для вас сделать?*

— *У вас слишком высокие цены.*

Это — уже реальный прогресс. Дело вовсе не в вашей позиции.

Я признаю, что эти небольшие диалоги слегка искусственны, но они не так уж далеки от реальности — в несколько иной форме они происходят каждый день. Мастер переговоров *тренируется* ежедневно.

“3 +”

Прием под названием “3 +” (произносится как “три плюс”) — простая и эффективная техника. Что это такое? Очень просто:

она состоит в том, чтобы задавать один и тот же вопрос, пока вам не ответят на него по крайней мере три раза, а если вы делаете какое-либо заявление, повторять его, как минимум, трижды. Эта идея не нова. Каждый, кто хоть раз ходил на семинар по ораторскому искусству, знает старое правило: скажите, что собираетесь сказать; скажите это; повторите еще раз то, что вы сказали. Один, два, *три* раза. Впервые я услышал похожее правило много лет назад от друга-продавца и быстро понял, что это хороший совет. Я добавил к “трем” “плюс”, обнаружив, что часто трех раз бывает мало. Чем важнее переговоры, тем чаще в течение длительного периода времени вам может понадобиться повторять пункт, уже согласованный с противником. На самом деле, в использовании техники “3 +” трудно, почти невозможно, переусердствовать.

Вернемся к телефонной конференции Network по поводу пересмотра контракта, по которому компания теряла 100 тысяч долларов на каждой проданной машине. В начале переговоров президент Network прямо сообщил противнику о своем намерении трижды повторить то, что хочет сказать об этой проблеме; обстоятельства настолько серьезны, что он должен быть уверен — теперь они ясны и понятны каждому. Обычно я не рекомендую во всеуслышание объявлять, что вы собираетесь использовать технику “3 +”, но в этих переговорах было уместно сделать именно так.

Конечно, используя “3 +”, нужно проявлять заботу и применять прием контрвопроса. Вы должны убедиться, что “да”, которое вы слышите от противника, это действительно “да”. Как всегда, вы чрезвычайно подозрительны к “да”. Прежде всего, чтобы закрепить этот пункт соглашения, нельзя демонстрировать собственные потребности, нельзя проявлять *нужду*. Техника “3 +” никоим образом не может показаться противнику давлением; и она никоим образом и *не может быть* давлением. Используя “3 +”, вы всегда должны оставлять противнику возможность изменить свое мнение. Вы *не пытаетесь* трижды закрыть сделку. Как раз наоборот: вы просите его три раза сказать “нет”. Вот как нужно думать об этом.

Сколько раз вы пытались принять решение, когда у вас в уме бродили противоречивые мысли?

“Я собираюсь это сделать”.

“Нет, не собираюсь”.

“Да, думаю, я это сделаю”.

“Черт возьми! Я не собираюсь этого делать”.

Используем ли мы “3 +” или “20 +”, мы всегда даем противнику возможность пройти через такой процесс самостоятельно. Техника “3 +” идет рука об руку с “никогда не завершайте сделку”. Основная цель “3 +” — дать противнику возможность рассмотреть множество различных вариантов решения, позволить ему проверить, оценить или изменить их. Мы даем противнику все шансы обдумать ситуацию, рассмотреть ее с различных точек зрения и самостоятельно увидеть, как меняется его позиция. Противник не всегда видит то, что должен видеть, и техника “3 +” помогает ему увидеть ясную картину. Нет видения — нет решения.

“Травить леску”

Начиная представлять прием “травление лески”, последний вид “горючего” моей системы, я хочу привести аналогию с маятником. Маятник постоянно качается туда и обратно, туда и обратно, туда и обратно. Переговоры тоже могут быть похожи на маятник. В начале маятник неподвижен. Эмоции нейтральны, никто не испытывает ни положительных, ни отрицательных чувств. Затем что-либо происходит, кто-нибудь говорит что-то негативное, и это отклоняет маятник, скажем, в одну сторону. Затем что-либо другое останавливает движение в одну сторону и перемещает маятник через нейтральное положение в другую, позитивную позицию. Для переговоров все эти эмоциональные колебания “туда и обратно” могут быть катастрофическими, особенно если эти переговоры — важные и напряженные. Хорошо подготовленный участник переговоров должен удерживать “маятник” в как можно более нейтральном, неподвижном положении. В конце концов, резкое отклонение в негатив никому ничего не даст, как, впрочем, и резкое отклонение в *позитив*.

Давайте обратимся к сфере прямых продаж, хотя этот пример относится к переговорам в любой области. Если вы, продавец, позволяете потенциальному клиенту слишком сильно отклониться в позитивную сторону, что произойдет, когда у него возникнут *неизбежные* размышления и сомнения? Маятник, который находился в крайней позитивной позиции, качнется с такой силой, что просто пронесется через нейтральную позицию и окажется в крайне *негативном* положении. И что вам теперь делать? Вы можете так никогда и не оправиться от такого удара. Конечно, неисправимый оптимист может сказать: что ж, следующая эмоциональная перемена вернет противника из крайнего негатива обратно в крайний позитив. Что ж, прекрасно. А что потом? Вы понимаете? Такие колебания — порочный круг, если можно так выразиться, и их почти невозможно контролировать. Но вы должны поддерживать контроль. Где же выход? В теории это просто: избегайте как *слишком* негативных, так и *слишком* позитивных отклонений, оставайтесь в рамках спокойного *нейтрального* эмоционального диапазона: именно в этих рамках заключаются самые удачные сделки. Такой подход к переговорам полностью противоречит общепринятым взглядам. Но неужели *мы не хотим, чтобы противник испытывал сильные положительные эмоции по поводу этой сделки?* Да, мы этого не хотим, потому что эмоции быстро остынут. Рано или поздно у противника появятся неизбежные сомнения.

Каким образом в течение всего процесса переговоров можно оставаться в нейтральном диапазоне и держать все эмоции под контролем? При помощи приема “травление лески”. Этот прием используют рыбаки, когда ловят крупную рыбу (например, сома или карпа). Прием состоит в том, что, когда рыба глотает наживку, вместо того, чтобы сразу же резко подсечь, сначала нужно, потравливая, отпустить добычу. Это единственный способ поймать крупную рыбу, потому что, попавшись на крючок, она развивает невероятную скорость. Если попытаться немедленно вытащить ее, леска просто порвется. При помощи травления лески мы ослабляем давление.

Так и на переговорах: при помощи приема “травление лески” мы уменьшаем давление на противника. Это — чрезвычайно эф-

фективный инструмент. Я получаю большое удовольствие, когда вижу, что первоначальные сомнения в этом моих клиентов превращаются в восторженную поддержку, стоит им увидеть, насколько эффективна эта техника. Иногда они начинают проявлять такой энтузиазм, что мне самому приходится “травить леску”, чтобы немного остудить их пыл! Ведь это вовсе не панацея, а просто чертовски хороший инструмент.

Теперь, когда я заговорил об уменьшении давления, вы можете увидеть, что техника “3 +” — тоже способ ослабить давление. Она дает противнику право сказать “нет”. Она позволяет ему быть “в порядке”. Она помогает “никогда не закрывать сделок”. Если техника “травления лески” используется эффективно, то, как и другие поведенческие цели, она позволяет противнику проверить полученную информацию и обосновать решения, которые он принял раньше.

“Травление лески” с опорой на негативные образы

“Травление лески” бывает разных типов, в зависимости от ситуации. Первый тип, который я хочу исследовать, — “травление лески” с опорой на *негативные образы*. Прекрасная иллюстрация этого приема изображена в фильме “Орлы юриспруденции”. В этом фильме блистательный Роберт Редфорд играет опытного помощника окружного прокурора. Его только что уволили по каким-то непонятным причинам. По другим непонятным причинам Редфорд объединяется с Деборой Уингер, неопытным адвокатом. Они защищают красивую молодую женщину, которую обвиняют в убийстве любовника. Это — случай, о котором можно только мечтать, лакомый кусок для скандальных газет и прекрасная возможность победить неопытную Уингер. Обвинение имеет в своем распоряжении орудие убийства, мотив и свидетеля, который застал обвиняемую на месте преступления. По реакции на вступительную речь обвинения очевидно, что присяжные и пресса уже признали новую клиентку Редфорда виновной.

Это очень простой случай. Мы видим заполненный до отказа зал суда. И когда окружной прокурор заканчивает свое яркое выступление, атмосфера похожа на цирк. Как должен поступить Ред-

форд? Как ему хоть немного сдвинуть маятник из крайне негативного положения к нейтральному? Он начинает свое выступление совершенно обычно: “Дамы и господа, Челси Дирдон не убивала Виктора Тафта. Обвинение предложило нам возможный мотив этого преступления, но его предположения основаны только на слухах, домыслах и косвенных доказательствах. На первый взгляд может показаться, что эти доказательства имеют некоторый вес. Но при более близком рассмотрении может оказаться, что для этого случая они не имеют никакого значения”. Это — достойное начало, но кинокамера демонстрирует нам, что присяжные остаются глухи к словам Редфорда. Он тоже знает это, конечно. И вот он применяет жесткий прием “травления лески” с опорой на негативные образы. Редфорд внезапно останавливается, пристально смотрит на присяжных, наклоняет голову в своей неподражаемой манере и говорит: “Вы не верите мне, не так ли? Вы не слушаете того, что я говорю. Не так ли?” Напряженная пауза. “Ну и что? Я не обвиняю вас. Все мы слышали доказательства обвинения, и теперь даже я убежден, что моя клиентка убила Виктора Тафта. В конце концов, если бы я зашел в комнату и нашел на полу мертвого Виктора Тафта и обнаружил бы на орудии убийства отпечатки пальцев Челси Дирдон, меня не пришлось бы долго убеждать в ее виновности. Так давайте же просто сэкономим время... Кто думает, что Челси Дирдон виновна?” Когда Редфорд просит поднять руки в ответ на свой вопрос, обвинитель возражает. Судья выражает недовольство.

Редфорд продолжает: “Давайте. Я поднимаю руку. *Я сам* верю, что моя клиентка хладнокровно убила Виктора Тафта. Кто со мной согласен? Давайте!” Обвинитель снова возражает, судья снова выражает недовольство. “Давайте сэкономим время и деньги штату Нью-Йорк и сразу перейдем к приговору”. Редфорд так далеко ушел в негатив, что даже его коллега-адвокат не понимает, что происходит, и начинает сомневаться. Обвиняемая вне себя. В зале суда — хаос, судья призывает к порядку, репортеры рвутся к телефонам, Редфорд оказывается рядом со скамьей присяжных, и одна представительная дама средних лет мягко спрашивает: “Разве она не заслуживает справедливого суда?” Редфорд мгновенно парирует: “Ну, так давайте сначала справедливо ее судить, а *потом* признаем виновной”.

Тут судья прекращает этот балаган, дает отвод присяжным и угрожает удалить Редфорда за оскорбление суда. Редфорд просит у судьи снисхождения. Он говорит, что не имеет ничего против этих присяжных и верит в них, даже несмотря на то, что они уверены в виновности его клиентки. Обвинитель также удовлетворен составом присяжных, и судья смягчается.

Редфорд блестяще проводит эти переговоры. В начале эмоциональный маятник находится в негативном положении, и Редфорд использует жесткую технику “травления лески” с опорой на негативные образы — “Вы не верите мне, не так ли?”. Его цель — проникнуть *в самое сердце* этой негативной эмоции. Чего он пытается достичь? Стабилизации маятника, только и всего. Он хочет заставить присяжных осознать свою предвзятость и посеять в их душах сомнения. Поддерживая их решение “нет”, он побуждает их начать мыслить рационально, пусть даже недолго. Помните, что значение слова “нет” именно таково и есть. В отличие от “может быть”, это реальное решение, и как решение оно должно быть интеллектуально оправдано противником, в этих конкретных переговорах — присяжными. Теперь Редфорд полностью владеет их вниманием. Они все еще убеждены в своей правоте, но, по крайней мере, задумались. Затем он говорит: “Вы не слушаете того, что я говорю”. Это — проявление жесткой техники “травления лески”, и прием еще немного подталкивает эмоциональный маятник к нейтральному положению. Затем он начинает игру: “Ну и что? Я не обвиняю вас!” — еще раз применяя “травление лески”.

То, сколько раз на переговорах придется применять технику “травления лески” с опорой на негативные образы, всегда зависит от конкретной ситуации. Но хорошее практическое правило таково: продолжать использовать ее до тех пор, пока вы не увидите или не почувствуете, что маятник определенно начал сдвигаться. Когда Редфорд наконец чувствует это в ситуации с присяжными, он тонко напоминает им о презумпции невиновности: “Итак, все мы считаем, что она виновна. Что же мы должны теперь сделать? Это трудный вопрос, не так ли? Эта проблема очень сложна, потому что в этой стране для защиты себя и своих прав мы создали специальное юридическое понятие. Оно называется “презумпция невиновности”.

И, как вы знаете, вскоре оказывается, что Челси Дирдон невиновна — точнее, ее дело закрывается, когда находят настоящего убийцу. “Орлы юриспруденции” — определенно не самый блестящий фильм, но это — прекрасная иллюстрация “травления лески” в великолепном исполнении Роберта Редфорда. Снимаю шляпу.

А вот история из реальной жизни: недавно я поменял компанию-оператора мобильной связи, потому что больше не мог терпеть неравномерного покрытия разных зон компанией, с которой работал сначала. Я много путешествую, и мне необходима широкая зона охвата и уверенный прием в любой точке страны. Но последней каплей в ситуации с этой компанией был тот день, когда я не мог дозвониться в Сан-Франциско, выезжая из Сан-Хосе. Проблема была явно не в моем телефоне, потому что я купил телефонный аппарат очень высокого качества. Добравшись до дома, я позвонил в эту компанию, чтобы прервать свое обслуживание, и объяснил менеджеру причину, по которой перехожу к конкуренту. Как вы думаете, что он сказал? Вот его точные слова: “Что вы имеете в виду? Я только что был в Сан-Франциско, и у меня не было никаких проблем. У нас отличное покрытие”.

Я не знаю, как бы вы среагировали на подобное заявление, но, на мой взгляд, этот парень назвал меня лгуном. Обратите внимание и на другие его ошибки: он отнял у меня право сказать “нет”, не позволил мне чувствовать себя “в порядке”, не стал задавать правильных вопросов, чтобы получить от меня дополнительную информацию, и не применил приема “травления лески”. (Его вопрос был открытым, но это доказывает лишь одно: задавая открытые вопросы, все же нужно думать здраво. В его вопросе не было заботы, это как минимум.) Я так разозлился на это учреждение, что, предложи мне этот парень весь мир, я ответил бы: нет, спасибо. Но что, если бы он использовал технику “травления лески” и сказал: “Если бы такое случилось со мной, я бы, наверное, тоже сменил оператора. Но прежде, чем вы это сделаете, позвольте предложить вам дополнительное бесплатное время разговора, чтобы в течение десяти дней вы еще раз могли проверить нашу зону охвата?”

Такое “травление лески” с опорой на негативные образы нейтрализовало бы мое резко отрицательное эмоциональное состояние. Кто знает, он мог бы отложить мое решение по крайней мере еще на десять дней и спасти ситуацию. Чтобы сдвинуть маятник из негативной позиции и вернуть ситуацию в рамки нейтрального диапазона, просто не существует лучшего инструмента, чем жесткое “травление лески”. Проверьте это сами.

Найдите хороший повод сказать: “Да, это очень плохо. Не знаю, сможем ли мы когда-либо оправиться от этого удара”. Очень вероятно, что после этих слов противник *сам поможет* вам оправиться. И знаете, так забавно, когда это происходит.

“Травление лески” с опорой на позитивные образы

А вот “травление лески” с опорой на позитивные образы: способ вернуть противника из слишком позитивной позиции в нейтральное положение — да, из *слишком* позитивной. Профессиональный и хорошо обученный продавец автомобилей несколько остужает пыл клиента по поводу престижного автомобиля черного цвета. Он говорит: “Черный — прекрасный цвет для спортивной машины, но на нем хорошо заметна любая грязь. Это потребует от вас дополнительных усилий”. Эта фраза возвращает слишком позитивно настроенного противника в нейтральную позицию, и в то же время заставляет его проверить собственное решение по поводу черного цвета — его *представление* о черном цвете. Покупатель может ответить: “Да, но если я куплю эту машину, содержать ее в чистоте будет очень приятно”.

В этом месте моего выступления участники семинара однажды сказали мне: “Вы, наверное, шутите”. Едва ли. Я действительно не смог назвать ни одного примера, когда бы “травление лески” с опорой на позитивные образы дало сбой. Этот прием никогда не подводит. Думать, что он может не сработать, значит, неверно понимать сущность человеческой природы и свои цели на переговорах.

Чтобы вернуть противника в нейтральную позицию, иногда достаточно почти незаметного “потравливания”. Эта техника помогает контролировать вашу собственную нужду, укрепить пра-

во противника сказать “нет”, помочь ему чувствовать себя “в порядке” и позволяет вам обоим заключать удачные и взаимовыгодные сделки. Если вы думаете, что прием “травления лески” с опорой на позитивные образы может вам навредить, это говорит всего лишь о том, что вы спешите “завершить сделку”. Помните, все вращается вокруг видения вашего противника. Вы должны сделать все возможное, чтобы создать это видение. “Травление лески” с опорой на позитивные образы служит именно этой цели. Вы поймете это, как только примените этот прием на практике.

“Прежде, чем вы подпишете этот контракт, я хочу спросить, уверены ли вы, что действительно хотите это сделать?”

“Да, я очень много думал об этом, и это, несомненно, имеет смысл”.

Или:

“Это прекрасно, Джоан. Я высоко ценю ваш интерес, но у нас все еще осталось много проблем, которые нужно решить”.

Нирвана

Теперь о тех мыслях, которые могут возникнуть у вас к этому моменту: *“Минуточку, господин Кэмп, приемы, которые вы описали в этой и в предыдущей главе, позволяют получить как можно больше информации у противника, и в то же время дать как можно меньше информации самому. Что произойдет, если я столкнусь с противником, который тоже знает систему Джима Кэмпа?”*

Я был бы счастлив, если бы это случилось! Такие переговоры развивались бы прекрасно. Обе стороны исходили бы из адекватных заявлений о миссии и ставили бы перед собой адекватные цели. Обе стороны выложили бы свои карты на стол уже в самом начале переговоров. Обе стороны быстро говорили бы “нет”, а потом объясняли бы почему. Нам не приходилось бы прибегать к контрвопросам и “связкам”, чтобы выпытывать информацию и получать конкретные ответы. Нам не понадобилось бы “травить леску”, чтобы охладить эмоции кого-либо из участни-

ков. “Горячее” — это средства, позволяющие получить всю нужную информацию и обеспечить конструктивное развитие переговоров. Если оба противника обучены системе Кэмп, такое развитие происходит почти само собой.

8

УСПОКОЙТЕ СВОИ МЫСЛИ, ОСВОБОДИТЕ СОЗНАНИЕ

В моей системе термин “освобождать сознание” несет нагрузку на глаголе — части речи, обозначающей действие. На переговорах мы активно освобождаем свое сознание, чтобы *создать* пустое пространство в своем разуме. Благодаря этому наш разум очищается и готов воспринимать новую информацию, новые установки, новые эмоции и еще что угодно новое, чем противник вольно или невольно освещает наш путь. Только освободив сознание, мы можем ясно увидеть, что в действительности происходит на этих переговорах — что на самом деле ими движет, в чем противник на самом деле *нуждается*.

Освобождение сознания — основной поведенческий навык, который вам придется тренировать снова, снова и снова: чтобы переговоры были успешными, это должно стать привычкой. Чтобы научиться освобождать сознание, вам, возможно, придется *избавиться* от некоторых привычек, которые вы можете считать полезными, но которые гораздо более вредны, чем вы можете себе представить. Я уже останавливался на некоторых опасностях проявления нужды. Еще одна опасность любой нужды состоит в том, что она мешает освобождать сознание. Точно так же этому мешают страх услышать “нет” и страх потерпеть неудачу. Очевидно, стремление некоторых из нас “знать все” тоже мешает ос-

вобождать сознание, потому что, если мы все знаем, то зачем утруждать себя и слушать других?

Чтобы освободить сознание, от подобного негативного поведения необходимо отказаться. Как только мы научимся освобождать сознание, мы становимся настолько сосредоточенными и проницательными, что иногда буквально чувствуем, будто вышли из своего тела, отошли в угол и со стороны наблюдаем за собственными переговорами. Удивительное, пьянящее чувство.

Способность освобождать сознание непосредственно связана со способностью избавляться от ожиданий и предположений — это два крайне неприличных слова в моей системе ведения переговоров, настоящие табу. По своей природе мы, люди, переполнены ожиданиями и предположениями. На переговорах нужно научиться распознавать и устранять их, так как они могут сильно вам навредить.

Позитивные ожидания убийственны

Часто ли вам приходилось слышать от противника такие заявления:

“Ваше предложение выглядит очень привлекательно”.

“Это именно то, что нам нужно”.

“Превосходно”.

“Давайте объединимся и доведем это дело до конца”.

“Ребята, вы появились как раз вовремя. Вы нам нужны!”

“Как вы думаете, сможете ли вы поставить пять тысяч единиц продукции к следующему месяцу?”

“Ничего страшного, это можно исправить”.

“Вы обратились как раз по адресу”.

“Это великолепно и полностью соответствует тому, чего мы хотим достичь”.

С помощью подобных заявлений — а их вариации бесконечны, и любой опытный деловой человек может засыпать вас ими до бровей, — противник вызывает у вас позитивные ожидания, застав-

ляет надеяться, что сделка будет совершена. Если вы попадетесь на эту удочку, он тут же получит контроль над ситуацией и воспользуется всеми преимуществами этой позиции.

“Ваше предложение выглядит очень привлекательно”. Когда новичок с другой стороны стола слышит такое заявление, он начинает мысленно считать свою прибыль. И тут противник наносит удар ниже пояса: “Какова ваша цена с учетом скидок?” Новичок произносит какие-то цифры, и вот он уже пойман на удочку противника на весь дальнейший период, если только он не ас в области переговоров. А он — не ас, иначе он не назвал бы цену на такой ранней стадии переговоров, еще до того, как получил хоть какую-то информацию. Подобное происходит сплошь и рядом.

Недавно я в качестве “играющего тренера” принимал участие в одних переговорах. Команда противника заявила, что хочет получить от нас самую низкую оптовую цену на партию в тридцать три тысячи единиц нашей продукции. Все присутствующие на этих переговорах знали, что стартовая цена этой довольно дорогой штуковины около 1000 долларов за единицу. Противник сообщил моему клиенту, что, хотя он знает и других поставщиков этой продукции, на самом деле он хочет отдать весь заказ нам, потому что это даст ему возможность получить самую приемлемую цену. Что происходит, когда участник переговоров чует запах такого огромного заказа? Если мы неосмотрительны, первое, о чем мы думаем, — это сумма в 33 миллиона долларов. Даже с учетом значительных скидок, даже для большой транснациональной корпорации это серьезные деньги. Если компания создана недавно, заключить такую сделку было бы триумфом для любого участника переговоров. Если бы мы не были осмотрительны, наше сознание тут же было бы замутнено позитивными ожиданиями. И это *именно то*, чего в данном случае добивалась команда противника — создать у нас позитивные ожидания.

Теперь представим себе, что мы *начали* волноваться, позволили обвести себя вокруг пальца и немедленно предложили противнику самую низкую оптовую цену на партию в 33 000 единиц продукции в ожидании, что он ухватится за эти цифры, после обеда подпишет контракт, а вечером мы все вместе откроем шампанское. А теперь представьте себе, что он не ухватился за эти

цифры, — а он за них наверняка не ухватится, потому что шампанское может подождать, а он играл в эту игру уже миллион раз. Вместо этого он возвращается после перерыва и объявляет, что решил распределить свой заказ между несколькими поставщиками. Кроме того, он ошибся в расчетах: оказалось, что ему нужно не 33 тысячи единиц продукции, а только 10 тысяч. При этом он хочет, чтобы мы продали ему только 3 тысячи единиц, но по той же невероятно привлекательной цене, на которую мы только что согласились, когда обсуждали заказ на партию, *в десять раз большую*. Кроме того, он тонко намекает, что будет очень разочарован, если мы не согласимся на эту цену, если мы скажем “нет”.

И что нам теперь делать?! И каковы наши эмоции? И какую пользу принесли нам позитивные ожидания? Если существует *классический* маневр, к которому так любят прибегать большие транснациональные корпорации и проницательные торговые агенты во всех областях бизнеса, чтобы воспользоваться преимуществом обеспокоенного противника, то он именно таков. Создайте позитивные ожидания с помощью чисел со множеством нулей, а потом начните выдвигать всевозможные “если”, “и” и “но”.

С ожиданиями связана еще одна история. Несколько лет назад я тренировал небольшую компанию. Ее уставный капитал составлял всего 8 миллионов долларов. Она вела переговоры с очень крупной ирландской фирмой. Команда моего клиента из четырех человек полетела на встречу в Ирландию, и это обошлось фирме примерно в 20 тысяч долларов — не так уж мало для такой небольшой компании. Когда они прибыли на место, ирландцы внезапно оказались очень заняты и недоступны. Дешевый трюк? Возможно. В любом случае у многих перспектива этой встречи вызвала бы позитивные ожидания и, пережив подобное разочарование, они начали бы думать примерно так: “Но ведь мы уже здесь и не хотим, чтобы эта поездка прошла впустую”. Кто знает, какое решение они приняли бы... Но, собираясь на эту встречу, члены моей команды освободили сознание и не имели больших ожиданий, поэтому просто сказали: “Да ну, это не имеет значения”. Они развернулись и на следующий день улетели домой. Через неделю они написали вежливое и спокойное письмо, в котором выражали понимание, что случаются непредвиденные об-

стоятельства, предлагали новую повестку дня и приглашали ирландскую команду прилететь на следующую встречу к ним. Ирландцы так и поступили.

Да, позитивные ожидания необычайно приятны, необычайно *позитивны*. Они вызывают очень приятные чувства. Кто же не хочет надеяться на лучшее? Я сотрудничал с одним клиентом, которому было особенно тяжело избавиться от позитивных ожиданий. Во-первых, в старших классах школы и в колледже он играл в теннис, и все его тренеры расхваливали преимущества позитивных установок. “Позитивные установки” — прекрасное выражение, но для меня это всего лишь другой, более соблазнительный и завуалированный способ сказать “позитивные ожидания”. На переговорах даже позитивные установки опасны. Они очень быстро превращаются в нужду, в позитивные ожидания. Когда я обучаю освобождению сознания, я имею в виду именно *освобождение* сознания. И это нелегко.

Негативные ожидания не менее убийственны

А что же негативные ожидания? Как насчет “черной полосы”, серии неудач или вереницы упущенных сделок? Каково эмоциональное состояние тех, кто увяз в этой трясине? Если только они не исключительно осмотрительны, они пугаются и их переполняют эмоции. Очень вероятно, что изначальные позитивные ожидания теперь уступили место негативным, которые ужасно изматывают нас и истощают наши силы. На ум приходит леденящее слово на букву “п”: провал. Несомненно, негативные ожидания до некоторой степени повинны в том, что это случилось с нами; но с участниками переговоров, прежде всего с теми, кто работает в области прямых продаж, такое иногда случается.

Как мы видели, противник на переговорах может пытаться вызвать у нас позитивные ожидания. Также он может пытаться вызвать негативные ожидания еще до того, как переговоры по-настоящему начались. Рассмотрим следующую сделку: крупный заказчик хочет купить некий станок, который обычно продается за 1,7 миллиона долларов. Иногда он вступает в кооперацию с другой компанией, которая покупает партии из нескольких таких стан-

ков. Он знает, что при большом заказе оптовая цена этого станка составляет 1,3 миллиона долларов. Теперь он хочет купить по той же самой оптовой цене только один станок и оговаривает это как особое условие в самом начале переговоров с поставщиком. Неопытный участник переговоров, услышав такое условие, немедленно начинает испытывать негативные ожидания. Он думает, что сделка либо вообще не состоится, либо ему придется дать такую огромную скидку, что лучше бы этой сделки вообще не было. Тем временем подготовленный участник переговоров не имеет никаких ожиданий по поводу окончательной стоимости станка. Подготовленный участник переговоров относится к этим ранним цифрам так, как они того и заслуживают: как к предварительным цифрам, не имеющим никакого реального значения. Подготовленный участник переговоров знает, что в его миссии ничего не говорится о необходимости разорять свою компанию только потому, что этого хочет противник. Поэтому он говорит: “Нам очень жаль, но мы не можем продать один станок за 1,3 миллиона долларов никому, даже вам, хотя мы очень хотели бы с вами сотрудничать. Может быть, вы попытаетесь купить подержанный станок у ваших друзей из другой компании или попросите их внести еще один станок в их следующий заказ, а потом купить его у них. Это может занять некоторое время, но может быть, вас это устроит?”

Такой участник переговоров освободил свое сознание, проявил заботу о противнике и теперь спокойно ждет ответа.

Самый показательный и простой пример негативных ожиданий — ситуация, когда приходится иметь дело с человеком или с компанией, с которыми всегда было трудно работать, которые постоянно изводят вас и уже загнали до смерти и создали вам больше проблем, чем стоила работа с ними. Ну, хорошо, возможно, они действительно создали вам больше проблем, чем стоила вся эта работа, и если бы они были на вашем месте, то приняли бы нужное вам решение и прекратили вас мучить. Но вы ведете себя очень спокойно и рационально, хотя эти люди — будто заноза в заднице. Впрочем, бывает и так, что завтра они могут *перестать* казаться вам занозой в заднице.

Помните моего клиента из Сан-Франциско, который каждый месяц в течение двух лет навещал соседа-диабетика? У него были

все основания для негативных ожиданий. Если бы наносить эти визиты не было настолько удобно и просто, он, возможно, отказался бы от них навсегда. Но поддерживать контакт было легко, он не поддавался негативным ожиданиям и в конечном счете провел удачные переговоры к обоюдному удовольствию. Однако моему клиенту следовало бы снизить оценку, потому что он не смог точно выяснить, почему этот человек так себя вел по утрам. Если бы он вовремя освободил сознание, то мог бы сэкономить немного времени.

В моей системе нет места ни для позитивных, ни для негативных ожиданий. Вы освобождаете свое сознание и просто *ведете переговоры*, и больше ничего. Если ваша миссия обоснована, если вы ставите перед собой адекватные цели в поведении, если вы разработали план решения реальных проблем, если вы сконцентрированы с точностью лазера — если у вас есть все это, для чего вам карабкаться на эмоциональные “американские горки” или обременять себя ожиданиями? Как только вы начинаете использовать мою систему на практике, вы сосредотачиваетесь на целях, которыми можете управлять, и забываете обо всем, чем управлять не можете. Тогда вы становитесь настолько свободными от нужды, что ожидания не могут и близко к вам подобраться.

Но, они, конечно же, так или иначе, доберутся до вас. Ожидания — повсюду, и этим похожи на эмоции. На самом деле ожидания *и есть* эмоции. Их невозможно изгнать раз и навсегда, но можно воспринимать их так, как они этого заслуживают, и принимать соответствующие меры. Когда кажется, что переговоры идут в желаемом для вас направлении, очень легко начать волноваться, уступить соблазну и выпустить свои эмоции из-под контроля. Если вы чувствуете, что это произошло, попросите у противника времени на размышления, потребуйте сделать небольшой перерыв, выпейте кофе, перекусите или возьмите тайм-аут как-то иначе.

“Ну вот еще, — говорили некоторые мои слушатели. — Не настолько это важно — освобождать сознание”. Они чувствуют, что это требует дисциплины, и потому пугаются. Так и должно быть — следовать дисциплине трудно, но без нее вы никогда не

сможете стать мастером переговоров и будете раз за разом оставлять вашим противникам свои деньги.

Ничего не предполагайте

А теперь поговорим о предположениях, другом основном препятствии на пути к эффективному освобождению сознания. Они точно так же опасны, как позитивные и негативные ожидания, и точно так же распространены, потому что большинство из нас убеждены, что мы довольно неплохо разбираемся в людях, понимаем, что они на самом деле чувствуют и думают. В частности, именно участники переговоров склонны гордиться своим умением общаться с людьми. Я тысячу раз слышал, как кто-нибудь говорил:

“Я знаю, что они сделают, если мы выдвинем это предложение”.

“Они действуют именно таким образом”.

“Если вы поднимете цену, они попросят оптовую скидку”.

“Я почти уверен, что решения принимает именно она”.

“Они вряд ли сделают это предложение сегодня”.

Существует миллион предположений. Они только и ждут возможности заманить нас в засаду. Свой первый урок по этой теме я выучил еще в детстве. Я рос на западе штата Пенсильвания, где охота была для мальчика образом жизни. Помню, как я получил свой первый дробовик, его купил мне кузен Эрл по каталогу Sears. Я осторожно переворачивал его в руках. Я до сих пор ясно вижу эту сцену. Может быть, у многих читателей есть похожие воспоминания. Я помню, что отец сразу же мне сказал: “Проверь, заряжен ли он. Никогда не предполагай, что оружие не заряжено. Всегда проверяй”.

Все мы легко поддаемся на удочку предположений, несмотря на то, что каждый может привести пример предположений, которые оказались явно ошибочными. В Косово командование НАТО предполагало, что Слободан Милошевич сдастся после воздушных бомбардировок нескольких армейских барачков. А Милошевич в это время думал, что политика НАТО ограничится

теми же самыми воздушными бомбардировками нескольких армейских барakov. Результаты этих предположений — может быть, “иллюзии” было бы более подходящим словом в этом контексте — оказались трагичными. Во время войны во Вьетнаме наши лидеры предполагали, что, если мы остановим бомбардировки на Рождество, Хо Ши Мин тоже отведет свои войска. Это ошибочное предположение унесло почти три тысячи жизней за одну неделю. В начале XX века деревенские кузнецы, которые всю жизнь работали с лошадьми и повозками, предполагали, что у них возникли большие неприятности. Но другие представители этой профессии увидели в новомодных автомобилях только новую возможность — возможность в виде станций техобслуживания и счетов за ремонт. Они могли и хотели видеть вещи в новом свете, видеть их такими, какими они стали. Они смогли освободить сознание, что позволило им полностью использовать новые возможности. В 1982 году авиадиспетчеры предполагали, что президенту Рейгану не хватит мужества объявить им локаут*. Мимо. Бейсбольные арбитры, как я упоминал в четвертой главе, предполагали, что у некомпетентных бюрократов Высшей лиги бейсбола не хватит мужества принять их отставку. Мимо. В третьей главе я говорил о блестящем решении Билла Гейтса, когда он признал, что он сам и Microsoft были не правы, игнорируя перспективы Интернета. Но что общего у всех этих историй? Всего лишь неумение освобождать сознание. Билл Гейтс и его последователи исходили из опыта создания программных продуктов и не сумели увидеть, что Интернет может оказаться важнее операционных систем персональных компьютеров, а возможно, вообще сделает их ненужными. Билл висел на волоске от гибели.

История, которая больше всего нравится участникам моих семинаров, повествует об одном ученом, Сэмюэле Лэнгли. В начале XX века он знал все о паровых машинах. Он был убежден, что в обозримом будущем пар будет оставаться единственным

* Локаут (от англ. *lock-out* — букв.: “закрывать дверь”) — массовое увольнение работников или закрытие предприятий, применяемое их владельцами в ответ на забастовки или непомерно высокие требования работников. — *Прим. пер.*

источником энергии. Он просто это *знал*. Следовательно, он попытался создать аэроплан с паровым двигателем. Как мы теперь знаем, Лэнгли был совершенно не прав, но, несмотря на это, он сделал множество изобретений в мире авиации. Как? Применяя многие приемы, которые мы обсуждали в предыдущих главах, он смог услышать, как мир говорит ему “нет” в форме неудачных экспериментов. Он смог принять поражение. Он смог поставить перед собой цели в виде конкретных действий, которыми мог управлять, а не в виде результатов, которыми управлять не мог, — например, создать аэроплан с паровым двигателем. Он смог освободить свое сознание и начать все сначала. Когда оказалось, что аэроплан можно поднять в воздух при помощи бензинового, а не парового двигателя, Лэнгли принял это новое знание. Если бы он продолжал двигаться по тупиковому пути, которым был его паровой двигатель, он никогда бы не внес своего вклада в авиацию и база военно-воздушных сил Лэнгли в Вирджинии сейчас называлась бы именем другого человека.

А теперь заключительная история. Ее тоже хорошо принимают на моих семинарах, но удовольствия она не вызывает. В 1960-х годах эксперты, которые знали все о ракетах и реактивных снарядах, были абсолютно уверены, что в будущем воздушные сражения будут вестись только дистанционно. Бои в воздухе должны были стать древней историей. Самолеты должны были летать на сверхзвуковых скоростях, радары — распознавать врага за сотни километров, ракеты — запускаться с огромного расстояния, а пилоты — выигрывать или проигрывать сражения, даже не видя вражеских самолетов.

Инженеры и эксперты были настолько уверены в своей правоте, что создали первый в истории воздушных боев истребитель, который не был оснащен ни пулеметом, ни авиационной пушкой. Это был F-4 “Фантом”. Помните, что было потом? В Северном Вьетнаме более легкие советские МИГи приближались к “Фантомам” очень близко, на расстояние, где американские ракеты были бессильны, и сбивали громоздкие, неповоротливые и безоружные F-4. Эта ужасная ошибка быстро всплыла, и было совершенно очевидно, какое решение необходимо принять. Но чтобы оснастить F-4 самым простым оружием потребовалось целых *девять* меся-

цев. Так называемые эксперты просто не знали, что они не знали. Они не смогли освободить свое сознание. Эта ошибка оказалась трагедией для многих лучших молодых пилотов Америки.

Вернемся к бизнесу. Часто ли вы совершали ошибку, подобную ошибке Сэмюэля Лэнгли, а потом не могли ее исправить? Случалось ли, что вы отправлялись на встречу по одной причине, а потом обнаруживали, что оказались там по совершенно другому поводу? Сколько раз вы делали предположения о человеке, хорошие или плохие, на основании того, как он одет, а потом обнаруживали, что очень сильно ошиблись? Когда в последний раз вы сделали предположение о человеке, основываясь на том, на какой машине он ездит? Конечно, в этой связи нельзя не вспомнить о Коломбо: никогда не допускайте ошибки, которую допускали те, кого он подозревал, недооценивая его. Любой, кто имеет большой опыт в бизнесе, может вспомнить случай, когда он не утруждал себя даже звонком потенциальному клиенту, поставщику или заказчику, предполагая, что эта сделка никогда не состоится, а позже обнаруживал, что она очень даже могла бы состояться. Все мы ведем себя подобным образом — за исключением, может быть, Стэнли Маркуса*, который наставлял всех своих продавцов относиться к каждому клиенту так, будто он миллионер, потому что клиент действительно мог оказаться миллионером, особенно в богатом нефтью Техасе.

Предположения могут быть еще опаснее ожиданий, потому что они неуловимы и коварны. Если я говорю слово “отставка”, что я имею в виду? Если я скажу: “Я заплачу вам два доллара”, что вы подумаете? Если я скажу: “Я слишком занят, чтобы этим заниматься”, что вы сделаете? Такие заявления делаются ежедневно, и каждый день мы делаем предположения, когда их слышим. “Отставка”? Это слово может означать миллион самых разных вещей. Вы не узнаете, что я имею в виду, пока не зададите мне вопросы (открытые вопросы, например: “Почему вы хотите уйти в отставку?”). Если вы безропотно примете мои два доллара, значит, вы предположили, что я не заплачу больше. Но я никогда не говорил, что не сделаю этого. Если вы поверили мне, когда я сказал, что слишком

* Стэнли Маркус — один из основателей компании “Нейман Маркус”, сети самых дорогих магазинов в США. — *Прим. пер.*

занят, значит, вы допустили два предположения: я сказал правду и, кроме того, вам известно, что я подразумеваю под этим словом. Но что для меня значит “занят”? Может быть, мы подразумеваем под этим словом разные вещи? Без всякого сомнения. И вам следует выяснить, каковы эти различия.

Теперь давайте поиграем в другую игру. Закройте глаза и представьте себе лошадь. Представили? Какого она цвета? Светлая или темная? Она большая? Насколько конь высок в холке? Вот! Вы заметили, где я сделал первое предположение? Уверен, если вы представили себе кобылу, то заметили, что я сказал “конь”. Описывая ситуацию, я представил себе “коня”, и поэтому предположил, что вы сделали то же самое. Именно здесь я утратил чистоту сознания. В реальных переговорах эта ошибка могла бы очень мне навредить. Если бы вы занимались лошадьми и говорили со мной о кобыле, а я бы представлял себе мерина, мы бы далеко не уехали. Мне необходимо знать, каково *ваше* представление о лошади, а не держаться за свое. Забудьте о своем представлении, оно не имеет никакого значения. Но мы слишком часто делаем одну и ту же ошибку. Каждый из нас может найти вечером десять минут и составить список из предположений, которые сделал в течение дня. Предположения похожи на ожидания: от них невозможно избавиться, но для успешного проведения переговоров их необходимо остерегаться.

Кроме того, мы можем *создавать* предположения у противника, и если он позволяет нам это делать, то почему бы и нет? Скажем, вас спрашивают, сколько стоит ваш товар. “Дорого”, — говорите вы. Это слово, несомненно, означает очень разные вещи для миллионера и для того, кто зарабатывает 30.000 долларов в год, но — и это самое важное — каждый немедленно начинает *предполагать*, что вы имеете в виду то же самое, что и он. Вы можете с удовольствием обнаружить, что противник готов заплатить намного больше, чем вы собирались попросить. Именно из-за подобных ложных предположений участники переговоров нередко готовы отдать гораздо больше, чем вы могли даже мечтать.

“Когда вы можете это сделать?”

“Скоро”.

“Скоро” может означать что угодно. Когда вам говорят “скоро”, вы должны выяснить, что именно имеется в виду. Задайте вопрос. Если же вы сами говорите “скоро”, то сможете использовать это в своих интересах, если противник не станет выяснять деталей. Наши предположения всегда работают против нас. Предположения противника могут работать на нас.

Изучите противника

Изучение противника может избавить нас от множества предположений и помочь освободить сознание, но мы не привыкли проводить исследования. Вместо этого мы позволяем себе руководствоваться предположениями. Недостаток информации способствует возникновению предположений, и освобождать сознание становится почти невозможно. Не зная чего-либо, вы спешите заполнить дефицит информации первым, что придет вам в голову. Вы, можно сказать, додумываете это сами.

Но вот японцы, например, ведут себя иначе. Прежде чем начать какие бы то ни было переговоры, они проводят подробные исследования. У них есть целые команды, которые занимаются только исследованиями и сбором фактов об интересующих их компаниях и рынках. Мы, американцы, часто пренебрегаем этим исключительно важным действием. Я не устаю поражаться тому, как много переговоров проводится даже без самых элементарных исследований. Обратитесь к Интернету, к деловым документам и журналам, к финансовым и годовым отчетам. Все это позволит вам исследовать противника и выяснить его финансовое положение, сильные и слабые стороны на рынке, основные источники его прибыли (или убытков). Мой клиент из Силиконовой долины с удивлением заметил, что его команда часто лучше подготовлена к переговорам, чем команды компаний из списка Fortune 100. Fortune 100, а не Fortune 500 — а ведь это самые крупные и, как можно было бы ожидать, самые лучшие компании США.

С другой стороны, отделы управления закупками агрессивных транснациональных корпораций *проводят* всесторонние исследования. Можно с уверенностью утверждать, что они знают всех ваших конкурентов, финансовое положение каждого из них,

сильные и слабые стороны, их стратегии ведения переговоров, успехи на переговорах, иерархию принятия решений и подробности личной жизни основных участников процесса принятия решений — образование, колледж, награды, семья, домашние животные, уровень игры в теннис и прочее.

Из этого следует, что вы тоже должны располагать подобной информацией о противнике и своих конкурентах, не так ли? Недостаточные знания обо всем, что относится к вашей области бизнеса вообще и об этих переговорах в частности, ничем нельзя оправдать. Но, если вы собираетесь вести переговоры в соответствии с моделью “выиграть-выиграть”, будете ли вы считать, что проводить исследования необходимо? Сомневаюсь.

Сегодня у нас еще меньше оправданий отсутствия исследований, чем раньше. Двадцать лет назад ближайшая библиотека находилась в нескольких кварталах от вас. Какая непосильная работа! Сегодня Интернет находится прямо у нас под носом, на столе. Используйте его. Однако не столь высокотехнологичные газеты тоже остаются неоценимым источником информации. Может быть, вы знаете, что во время войны во Вьетнаме вьетнамцы использовали радиоперехваты переговоров между американскими солдатами для сбора самых “безобидных” сведений об их личной жизни? Они накапливали эту информацию на тот случай, если кто-нибудь из этих молодых людей попадет к ним в плен. Иногда так и получалось. На допросах некоторых из этих ребят “ломали”, используя информацию об их семье и доме. Ужасный пример мощи прикладных исследований.

Намного более приятный пример — тренер Вуди Хейс из Университета Огайо, которого я имел счастье знать в 1960-х и 1970-х годах. Тренер Хейс был одним из величайших футбольных тренеров всех времен, но это не так важно. Он был также одной из самых замечательных личностей своего времени. Он оказал огромное влияние на мою жизнь, как и на жизнь тысяч других людей. Он оказал огромное влияние на мое отношение к переговорам. Тренер Хейс был неутомимым читателем газет. Без сомнения, сегодня он был бы асом вселенной Интернета. Он использовал результаты своих исследований, чтобы вдохновлять, убеждать, обучать и демонстрировать, что быть великим тренером — значит

гораздо больше, чем просто побеждать на футбольном поле. Когда отмечалась сотая годовщина со дня смерти Ральфа Уолдо Эмерсона, Гарвардский университет выбрал своим основным оратором тренера Хейса — да, Вуди Хейса, футбольного тренера колледжа. И он использовал результаты своих обширных исследований для того, чтобы сравнить уроки Эмерсона с современными проблемами. Его выступление было встречено громом аплодисментов.

Теперь давайте вспомним о переговорах, о которых мы говорили раньше в этой главе, когда противник хотел получить такую же скидку на три тысячи единиц продукции, какую компания моего клиента обычно дает на более значительные заказы. Уже в самом начале переговоров противник стал говорить о заказе на тридцать три тысячи единиц продукции: он хотел создать у моего клиента позитивные ожидания. И, как на сотнях других переговоров, этот испытанный временем прием мог бы сработать. Но мой клиент провел некоторые изыскания. Он знал, что общая потребность этой транснациональной корпорации в нашей продукции составляет всего лишь *двадцать две тысячи единиц*. Какая наглость! Противник вовсе не собирался заказывать тридцать три тысячи единиц нашей продукции. Он хотел только одного — вызвать у нас ожидания и таким образом сбить цену, а потом использовать это в качестве скрытого рычага воздействия на нас. Благодаря исследованиям и тому, что мы освободили сознание, его уловка не сработала. Мой клиент с самого начала знал, что заказа на тридцать три тысячи единиц не будет, так что не стал напрасно волноваться. Вместо этого он сказал: “Очень жаль, но мы не сможем продать вам три тысячи единиц нашего товара с такими огромными скидками”.

Проще не бывает

Исследования необходимы. Но самый эффективный и надежный инструмент, помогающий освободить сознание, — это самое простое, что только можно себе представить: вести записи. Если мы даже начнем отвлекаться от процесса, письменные заметки перенесут нас из нашего мира в мир противника. Просто взяв ручку или карандаш, мы уже начинаем двигаться в этом

направлении. Делая записи, мы развиваем свое умение слушать. Когда мы записываем, наше внимание автоматически концентрируется на том, что говорится. На семинарах, встречах и переговорах я почти сразу могу сказать, кто именно из участников добился самых больших успехов в своей карьере. Такие люди легко избавляются от собственных мыслей и стараются узнать все, что только возможно, о мире своего противника. Именно они внимательно слушают и делают заметки. Они успешно освободили свое сознание и собирают детали картины. (Важно отметить, что они не *решают* проблему. Это приходит позже, с анализом, после долгих размышлений.) Они знают: то, что *действительно было сказано* и что мы *фактически услышали* в ходе переговоров, гораздо важнее того, о чем мы можем думать, пока другие говорят. Чтобы эффективно освобождать сознание, тонкий голосок у нас в голове должен замолчать.

Если мы делаем заметки, нам приходится слушать. Все мы считаем себя хорошими слушателями. Но когда в последний раз вы действительно применяли свое умение слушать на практике? Вы должны ловить каждое слово противника с тем же вниманием, с каким защитник в суде ловит каждое слово свидетеля, не позволяя своему уму блуждать, не думая, что скажет потом, не перебивая, не отвечая на свои собственные вопросы. Я не слишком большой поклонник Фрейда, но Фрейд учил своих последователей использовать тот же самый подход в работе с пациентами: сначала просто *слушайте*, как можно более открыто. Не судите, это вы сделаете потом.

Если мы делаем заметки, нам легче контролировать свои эмоции. Мы расслабляемся и с комфортом устраиваемся за столом переговоров. Мы не проявляем волнения или разочарования. Делая заметки, мы позволяем противнику чувствовать себя «в порядке», заставляем его ощущать себя важной персоной, поскольку записываем то, что он говорит. Кроме того, заметки могут стать документальным подтверждением того, что было сказано, сделано, какими жестами сопровождалось слова противника: профессиональный переговорщик фиксирует особенности невербального поведения и смены настроений противника.

Сколько раз вы обнаруживали, что не можете вспомнить деталей какого-нибудь разговора? Вы помнили его суть, но напрочь забыли подробности. В ваших воспоминаниях были некоторые пробелы, а возможно вся беседа вообще вспоминалась довольно туманно. Бывало и того хуже: вы не записали имени собеседника, а потом гадали, с кем только что разговаривали. Это была Сью или Салли? Джим или Джон?

Большинство людей могут набросать несколько случайных записей в ходе разговора, но, чтобы делать заметки систематически, нужна большая практика. На следующей встрече достаньте свой блокнот, а не только визитную карточку. В следующий раз, когда зазвонит телефон, возьмите ручку, слушайте по-настоящему и делайте заметки — даже если звонит ваша мама. (Освободить сознание, разговаривая с близкими, может оказаться исключительно сложно!)

Если мы делаем заметки, нам приходится слушать, что уже хорошо, и приходится молчать, что тоже хорошо. Не болтайте! — это одно из моих основных правил. Я не говорю, что вы не можете и слова сказать, но утверждаю: на переговорах почти всем нам нужно говорить намного меньше, чем мы привыкли это делать. Это помогает контролировать собственные потребности и освобождать сознание. Воздерживаясь от лишних слов, мы сможем задать намного больше важных и существенных вопросов, которые продвинут нас в верном направлении и позволят яснее увидеть ситуацию. Если вы не можете воздерживаться от лишних разговоров, то не научитесь освобождать сознание.

Прекратить пустые разговоры действительно нелегко. В школе нас учили знать ответы на все вопросы и выкрикивать их при первой возможности. Нас раз за разом вознаграждали за правильные ответы. Теперь мы изо всех сил пытаемся продемонстрировать окружающим, что все знаем, но опасность этого подхода легко проиллюстрировать. Всем нам приходилось бывать на общественных мероприятиях, где кто-нибудь считал себя исключительно эрудированной личностью и ошибочно предполагал, что людям нравится слушать, как он изливает на них все свои познания. В действительности, когда вы вынуждены общаться с подобным типом, вы можете почувствовать себя “не в порядке”, начать за-

щищаться, обижаться, возмущаться и полностью потеряете к нему интерес. Насколько серьезно вы воспринимаете такого человека? Помните ли вы, что он сказал? Мы говорим об ошибочных предположениях: его предположение, что вы будете поражены всей этой болтовней, в буквальном смысле исключает его из игры. (На сей раз у меня все-таки есть одно предположение: этот хвастун, пустозвон и всезнайка, скорее всего, окажется мужчиной. Это довольно забавно.)

“Не рассыпайте бобы”

Итак, не болтайте, или хотя бы болтайте *поменьше*. Если на переговорах вы не можете контролировать свой язык, то непременно скажете что-то, о чем впоследствии пожалеете. Переписка по электронной почте часто предпочтительнее телефонных разговоров, особенно для новичка в переговорах, потому что в ней меньше эмоций. Общение по электронной почте также может помешать вам “рассыпать бобы” — так я называю ситуацию, когда вы опрометчиво раскрываете противнику информацию, что может впоследствии навредить вам. Когда это произойдет в следующий раз, убедитесь в том, что это сделала другая сторона, а не вы. Если вы будете проводить переговоры достаточно часто, то, *без сомнения*, станете счастливым обладателем “бобов”, рассыпанных противником. Дело в том, что многие *намеренно* “рассыпают бобы”, потакая чувству собственной важности. Весьма прискорбно, но это так. Люди делают это также из-за абсолютно ошибочного убеждения, что подобные действия помогут укрепить их собственную позицию или выполнить их задачи. Например, во второй серии “Крестного отца” бедный, слабый Фредо выдает Химену Роту (через Джонни Олла), какова позиция Майкла Корлеоне на переговорах. А все потому, что Олла пообещал Фредо: если переговоры пройдут успешно, то и ему кое-что перепадет. “Бобы рассыпаются” по всей комнате, это правда. И ваша работа — аккуратно собрать их и как следует использовать.

Что касается “рассыпанных бобов”, у меня есть один любимый пример. Речь идет о широко распространенной ситуации, когда компания предоставляет полную информацию о компенсацион-

ном пакете кандидату на самую высокую должность в компании еще до того, как он согласился принять или отклонить это предложение. Часто топ-менеджеры, которые ищут нового коллегу, считают, что должны предложить компенсационный пакет еще до того, как кандидат даст согласие занять предлагаемую должность. Они считают, что исход переговоров зависит от размера заработной платы. Но что происходит дальше? Кандидат собирает “рассыпанные бобы”, то есть берет это предложение, несет его своему нынешнему работодателю и использует в качестве рычага давления на него. Это происходит сплошь и рядом. Я предпочитаю другой подход. Я настаиваю, чтобы мои клиенты говорили кандидату: “Мы собираемся предложить вам пакет компенсаций, который соответствует самому высокому уровню оплаты труда в нашей отрасли, но мы не собираемся оглашать его, пока не получим вашего согласия принять или отклонить наше предложение. Мы не хотим, чтобы этот пакет использовался для позиционного торга с компанией, где вы работаете сейчас”. Это справедливый подход. Но компании боятся потерять кандидата и поэтому “рассыпают бобы”, а потом все равно теряют его, потому что они просто “рассыпали бобы”, а он тем временем использовал пакет в качестве скрытого рычага влияния, чтобы выдвинуть новые условия своей компании.

Часто люди сами открыто сообщают о том, что собираются раскрыть очень важные сведения.

“Мне не следовало бы этого говорить, так как я все-таки работаю в корпорации Intrepid, но я согласен с реакцией вашей компании. Наша сторона сделала некоторые действительно важные заявления, но все это — просто наш стиль ведения переговоров. Мы платим штрафы, если не соблюдаем сроков, и ожидаем, что наши поставщики возьмут на себя часть этих штрафов, если, в свою очередь, не будут соблюдать сроков, работая с нами. На самом деле мы не планируем предъявлять вам убийственных исков, если вы не будете соблюдать сроки, но ведь мы должны с чего-то начать переговоры”.

“Ричард не хотел бы, чтобы я говорил с вами, но вы нужны нам, потому что мы хотим получить в качестве комиссионных не-

большую сумму денег наличными, не обязательно десять процентов — мы взяли эту цифру с потолка. Каково первое правило переговоров? Всегда просите больше, чем хотите получить. Так мы и сделали. Но это не обязательно должны быть десять процентов. Я не знаю, как это можно устроить. Не обязательно платить наличными деньгами, можно расплатиться программным обеспечением, запчастями, услугами по техническому обслуживанию, наконец. Мы просто хотим убедиться, что вы готовы это сделать”.

“Наверное, Том убил бы меня, если бы услышал это... Но правда состоит в том, что ему очень нравится ваш продукт. Сегодня эта технология удовлетворит все наши потребности. Точно. Это факт”.

В переговорах между танцевальным коллективом и театром, за которыми я следил начиная с третьей главы, в одном из своих тридцатиминутных монологов в беседе с антрепренером, директор проболталась, что один из коллег антрепренера сказал ей, что ее театр — не единственный, с которым танцевальная группа не подписывала контракта. Какая занятная ситуация: она поделилась информацией о раскрытой информации. (И исходная информация была ошибочной!)

Я должен признать, что был бы очень удивлен — просто изумлен, — если бы кто-либо из моих клиентов совершил подобную ошибку. Это так глупо. Но, видит Бог, как много у них возможностей для этого. Я уже говорил о том, что многие участники переговоров пытаются установить со своими противниками теплые отношения, чтобы потом незаметно вызвать у них нужду. Другая цель этих “близких” отношений — получить возможность собирать “рассыпанные бобы”.

“Джо, скажи, эта смета, которую предложили ваши ребята, она реальна?”

Или, возможно, это какое-то замечание, которое просто немного провоцирует: “Боже мой, Джо, какую неуступчивую позицию за-

няли ваши ребята на прошлой неделе”, — в надежде, что вы, из дружеских чувств, “лопухнетесь” и ответите: “Но ты же знаешь правила игры, Пит”.

Мы уже видели, как участники переговоров используют трюк с огромными заказами, будущими глобальными альянсами и прочим, чтобы вызвать у наивных участников переговоров, исповедующих подход “выиграть-выиграть”, нужду и ложные ожидания. Но еще одна цель этих обещаний — заставить вас раскрыть информацию о структуре доходов или ценообразовании вашей компании. Это — стратегия оптимизации цены: эй, мы ведь партнеры. Позвольте помочь вам снизить ваши издержки.

Очень сложно отпустить ожидания, не предполагать, слушать вместо того, чтобы болтать, все время делать подробные заметки и никогда не “рассыпать бобов”. Но тренировка и практика помогут каждому сделать освобождение сознания своей поведенческой целью. Сосредоточенность и постоянная практика позволят вам научиться легко освобождать свое сознание и быстро адаптироваться к реальной ситуации. У вас появится привычка постоянно отслеживать ход переговоров. Если ваше представление о ситуации меняется, вы меняетесь вместе с ним. Но даже если вы хорошо умеете освобождать сознание, преодолевать любые ожидания и предположения, внимательно слушаете, делаете подробные записи, воздерживаетесь от излишних разговоров и не “рассыпаете бобов”, даже если вы в совершенстве научились всему этому, — мир за пределами стола переговоров *все равно* может ослаблять вашу способность освобождать сознание. Если вы слишком устали, вам трудно сосредоточиться. Если вам приходится справляться с последствиями предыдущей ночи, освобождать сознание будет нелегко. Если у вас дома кризис, это вообще может оказаться невозможным. Если вы чувствуете, что по какой-то причине не можете сделать это, вам остается только одно: отменить сеанс переговоров. Вот насколько важно освобождать сознание.

Тренируйте ум

Когда вы были ребенком, видели ли вы в очертании облаков пони или, может быть, лицо клоуна? Видели ли вы, когда читали о

Робине Гуде, как монах Тук падает в реку? Представляли вы себе, будто сами выпускаете стрелу и выигрываете состязания по стрельбе из лука? Чтобы вести переговоры профессионально, мы должны развивать именно эту способность видеть образно, которой обладали в детстве. Освободив сознание, мы можем увидеть ситуацию очень ясно, как будто впервые. В течение многих лет я работал с сотнями слушателей и на сотнях реальных переговоров и убедился, что разные люди обладают разными способностями видеть образно. Я уверен, что этот дар непосредственно связан с уровнем успеха, которого мы можем достичь: чем он выше, тем больше потенциал успеха. Если вы не можете чего-либо увидеть, вы никогда не сможете этого достичь.

Способность видеть образно может развить в себе каждый человек, для этого существует множество простых упражнений. Возьмем слово “небо”. Произнесите его, закройте глаза, представьте себе небо, которое хотите увидеть. У каждого из нас есть любимое небо. Выберите другое слово, обозначающее явление природы, и представьте себе его. А теперь полностью измените это представление. Когда у вас будет возможность, отправьтесь в кино, не вставая с любимого кресла: найдите тихое и уединенное место, расслабьтесь, закройте глаза, и пусть перед вашим внутренним взором возникнет киноэкран. Пусть это будет фильм о каком-либо приятном переживании вашей жизни (о спортивном событии, свидании, приятном случае в школе или на работе). Накануне переговоров представляйте себе, как эти переговоры разворачиваются перед вашим внутренним взором. Представьте себе, как задаете вопросы, делаете заметки и прекрасно владеете собой. Представьте, что вы расслаблены, не связаны никакими ожиданиями, не чувствуете нужды и страха — это значит, что вы освободили сознание. Это полезно, даже если вы очень искусный мастер переговоров из крупной корпорации.

9

УЗНАЙТЕ, ЧТО У НИХ “БОЛИТ”, И ОПИШИТЕ ИМ ЭТУ БОЛЬ

Прежде чем ваш противник на любых переговорах перейдет к каким-либо действиям, у него должно появиться видение, образ будущего. Я уже это говорил и повторю снова: нет видения — нет действия. Нет видения — нет решения. Нет видения, нет удачных и взаимовыгодных сделок. Это — Сущность Человеческой Природы, и это — подтекст, в той или иной степени, почти всего предшествующего материала. Но видение, *чего именно* нам так необходимо.

Боль. Вот что приводит любого противника за стол любых переговоров. Я понимаю, что это — жесткое, возможно, даже жестокое слово. Может быть, некоторым покажется, что оно превращает переговоры и бизнес в целом в кровавый спорт. Я могу понять такое беспокойство, но слишком часто переговоры *действительно* становятся чрезвычайно эмоциональными и могут требовать жестких решений. Я использую слово “боль” только в качестве *технического* термина. Оно не имеет никакого отношения к настоящей физической боли (хотя, конечно, может привести к ней, в форме головных болей и расстройства желудка).

В моей системе боль — это все, что участник переговоров воспринимает в качестве *текущей или будущей проблемы*. Люди принимают решения для того, чтобы облегчить и устранить эту теку-

щую или будущую проблему — эту боль. А для чего же еще нужны переговоры?

Я хочу начать исследовать эту тему с короткого урока истории. Практический опыт показал мне, что такие уроки — прекрасный способ прояснить некоторые принципы моей системы. Во-первых, многие критические моменты истории при ближайшем рассмотрении являются переговорами, и мы должны извлечь из них уроки, которые могут оказаться полезными для наших более земных дел. Во-вторых, если я представляю новый принцип в историческом контексте, это помогает подчеркнуть его и привлекает всеобщее внимание.

Один пример из истории, который все еще продолжает волновать людей, — история блестящего успеха Уинстона Черчилля в первые дни Второй мировой войны, когда ему удалось привлечь внимание всего человечества. После отставки Невилла Чемберлена, имя которого с тех пор стало синонимом политики компромисса, Черчилль стал премьер-министром Великобритании. 13 мая 1940 года новый лидер Великобритании выступал перед палатой общин. Черчилля попросили сделать краткое заявление о его политике во время войны. Вот его ответ: “Она состоит в том, чтобы вести войну на море, на земле и в воздухе со всей энергией и со всей силой, которую Бог может нам дать: вести войну против чудовищной тирании, которая не знает аналогов в темном, прискорбном перечне преступлений человечества. Вот наша политика”.

Для кого Черчилль делал это заявление? С кем он вел переговоры? Не с Гитлером. К черту Гитлера, в буквальном смысле слова. Нет, новый премьер-министр вел переговоры с избирателями его потенциальных союзников на демократическом Западе. Во время его выступления свободный мир все еще был плохо подготовлен к огромной индустриальной и военной мощи Германии, надвигающейся на Европу. Чемберлен был убежден, что нет ни малейшей надежды противостоять военной машине Гитлера, и потому привел Великобританию к компромиссу, пытаясь избежать войны, которую не надеялся выиграть. Поэтому не стоит удивляться, что избиратели Черчилля не видели никакой надежды. Однако у него самого были и надежда, и страсть, и талант, и ему было необходимо убедить свой народ и мнимых союзников с другой сторо-

ны (с нашей стороны) Атлантики. Он высказал свое решение 14 июня 1940 года, когда снова заговорил о самой важной теме дня:

“Невзирая на то, что обширные пространства Европы и многие уважаемые государства попали или могут попасть в лапы гестапо и всего гнусного аппарата нацистского режима, мы не падем духом и не поддадимся пораженческому настроению. Мы будем бороться до конца; мы будем сражаться во Франции; мы будем сражаться на морях и океанах; с возрастающей уверенностью и мощью мы будем сражаться в воздухе; мы будем защищать свой остров, чего бы это нам ни стоило, мы будем сражаться на берегах, мы будем сражаться на полях, мы будем сражаться в городах и в селах, мы будем сражаться в горах. Мы никогда не сдадимся, и даже если, во что я ни на секунду не верю, — даже если этот остров или какая-либо его часть будет поработен и нашему народу придется голодать, наша империя, укрепленная и охраняемая британским флотом, все равно будет продолжать борьбу до тех пор, пока Богу не будет угодно, чтобы Новый Свет, со всей своей мощью и силой, восстал ради спасения и освобождения Старого”.

Не знаю, как у вас, а у меня мурашки бегут по коже, когда я думаю о той страсти, которая стояла за праведной кампанией Черчилля против Гитлера. Эти слова — идеальный способ представить тему боли на переговорах. С помощью неистовой страсти и ста семидесяти девяти идеально подобранных слов, Черчилль хотел донести до своей огромной аудитории образ *боли* жизни под гнетом отвратительной тирании, что раньше считалось неизбежным. Он также хотел нарисовать другой образ, образ борьбы против этого зла, если даже для этого потребуется жизнь последнего человека на Земле. Его противники, избиратели демократического государства, не были склонны вступать в войну, не имея ясного видения невыносимой *боли*, которую принесет им победа нацистского режима.

Недавно мой друг рассказал мне о том, как присутствовал на выступлении Хью Л. Макколла-младшего, председателя совета директоров и исполнительного директора Bank of America, перед

членами Экономического клуба в Чикаго. Макколл занимался банковским делом сорок один год. Он начал с небольшого банка в Северной Каролине и создал организацию, известную теперь как Bank of America. Один слушатель спросил, как ему удавалось успешно вести переговоры по поводу сотен слияний и поглощений компаний, и он ответил: “Прежде чем оказаться с ними в одной комнате, я пытался влезть в их головы”. Именно так! Что же Макколл хотел обнаружить в головах противников? *Боль*, если использовать мою терминологию.

Без сомнения, на переговорах вы будете делать много ошибок. Но если вы ясно видите боль противника, это поможет вам преодолеть любые трудности. Как я утверждал ранее, если вы следуете своей миссии, то не сможете совершить *серьезных* ошибок. Теперь у вас есть еще один инструмент, который позволит вам не потерять *верной* ориентации: представление о том, в чем состоит боль вашего противника. Если у вас есть миссия и вы ясно видите его боль — значит, вы в прекрасной форме; в противном случае вам предстоит блуждать в потемках.

Однажды, несколько лет назад, мы вместе с моим сыном Джимом ехали по поручению моей жены Патти в Дублин, штат Огайо, где в то время жили (это пригород Колумбуса). По дороге мы увидели местный магазин по продаже экзотических автомобилей. Как раз в этот момент из большого трейлера выгружали несколько новых “порше”. Одна из этих красавиц была огненно-красной, с черным откидным верхом. Небольшой дождик оставил капли на крыше и как будто вышил бисером корпус. Теперь вышло солнце, и машина сияла. “Ух ты, — воскликнул я, — ты только посмотри на нее! “Порше” не делает кабриолетов. Они делают только автомобили с прозрачным верхом и купе. Откуда взялся этот кабриолет? Готов поспорить, его сделали по специальному заказу. Скорее всего, в Огайо нет ни одного такого же, не говоря уж о Дублине”.

Кончилось тем, что я купил эту машину. Почему? Потому что у меня появился определенный образ самого себя: я — единственный парень в Огайо, у которого есть такой великолепный “порше”, и вот в солнечный денек я рассекаю на этой машине с опущенным верхом, и все оборачиваются мне вслед, куда бы я ни поехал. Моей болью стало мое эго, мое тщеславие. Я просто заболел этой машиной.

Что ж, не вижу никакого вреда в том, чтобы нуждаться в машине. Может быть, это глупо, но не особенно опасно.

Но на переговорах боль — исключительно важный вопрос, поэтому, чтобы подчеркнуть серьезность понятия, я и использую такое жесткое слово. Именно боль в первую очередь приводит нас за стол переговоров, любых переговоров вообще: по сути, это ахиллесова пята нашей позиции на переговорах, наше самое уязвимое место.

Вашей болью на переговорах может быть необходимость поставить в цех своей фабрики именно *этот конкретный станок*, а не станок конкурентов. Но, возможно, вы не знаете, что нуждаетесь именно в этом конкретном станке; может быть, вы понимаете только то, что вам нужен очень хороший станок. Моя первейшая задача на этих переговорах — получить представление о том, в чем заключается ваша *реальная* боль, а именно: что это — единственный станок, который отвечает вашим потребностям, что эта технология — будущее вашей отрасли промышленности и что без нее ваше предприятие и ваши деловые планы могут потерпеть неудачу. Тем временем моя собственная боль на этих переговорах такова: наша компания вложила в разработку этого станка 60% своих ресурсов и мы хотим, чтобы он стал новым стандартом в промышленности. Наши противники, если они в курсе дела, убедятся: мы знаем, что они знают, что мы сделали ставку на этот станок. Конечно, они выяснят это с помощью исследований.

Может быть, ваша боль — это желание принять на работу именно этого конкретного специалиста, который на голову выше всех остальных кандидатов, с которыми вы проводили интервью. Или, с другой стороны, если вы — кандидат на эту должность, это может быть желание получить именно эту работу, потому что ставка здесь в два раза больше того, что вы зарабатываете сейчас. Если вы издатель, вашей болью может быть желание приобрести у определенного автора конкретную рукопись, потому что это лучший “триллер в стиле “техно”, который вы читали за много лет. Если вы автор, это может быть ваше горячее желание дорого продать свой триллер, потому что вы потратили все свои скудные сбережения, пока писали его в течение последних двух лет. Это может быть желание продать этот “порше” *сегодня*, а не завтра или желание быть единственной персоной в штате Огайо, у которой есть эта модель. Это может быть необходимость

танцевального коллектива получить ангажемент на определенные гастрели, потому что ему нужны деньги, или потребность театра заполнить пробел в своем расписании. Это может быть горячее желание футболиста играть в Высшей лиге или желание тренера этой лиги заполучить в свою команду именно этого игрока. В переговорах со своим народом у Уинстона Черчилля тоже была собственная боль: представление о том, *что* может означать поражение, не для него лично, но для всей Западной Европы и других стран.

(В сфере политики и морали лидерство можно в большой степени определить как способность эффективно описывать боль, *общую* для лидера и для народа. Подумайте о Линкольне: он должен был разделять со своими избирателями собственную боль от того, что могло произойти в случае распада Федерации. Конечно, Уинстон Черчилль и Авраам Линкольн — два величайших человека, которые когда-либо жили на этой земле. Нутром каждый понимает, что все важные действия и решения начинаются с видения. Без видения, описанного собственными уникальными словами, никакое влияние на людей невозможно. Мы, люди менее сильные, можем многому научиться у Линкольна и Черчилля.)

В действительно эффективных переговорах *обе* стороны прилагают усилия для того, чтобы прояснить свое представление о боли противника. Как бы там ни было, ни в коем случае нельзя начинать переговоры, если вы не понимаете и не видите, в чем она состоит. *Ни в коем случае*. Но если ваша миссия установлена в мире противника — а это, конечно, так, — то особенности и преимущества того, что вы предлагаете на переговорах, обязательно будут адресованы к его боли. Это значит, что вы должны освобождать сознание. Кроме того, обязательно убедитесь в том, что не осталось никакой скрытой боли, которой вы не обнаружили и которая, следовательно, может разрушить всю сделку.

Довольно часто боль обнаружить весьма просто, и проблемы ясны, но иногда вам приходится заниматься настоящими раскопками. В голову приходит страхование жизни. Может показаться, что кто-то назначает встречу страховому агенту по очень простой причине: “Ну, я думаю, что моей жене и детям нужен какой-то страховой полис”. Но я могу увидеть, что за этими общими словами непременно скрывается множество специфических обстоя-

тельств. К заключению сделки, в конце концов, приводят именно эти специфические обстоятельства, а не эмоции и общие слова.

Вам придется охотиться за чужой болью

Если на переговорах возникает проблема, которую трудно разрешить, в большинстве случаев это значит, что вы не сумели помочь противнику увидеть его собственную боль, или сами не смогли получить ясное представление о его боли, или реальную боль от вас активно скрывают.

Представьте себе переговоры с крупной корпорацией. В них может участвовать множество разных людей, и каждый участник может иметь собственные задачи, собственную повестку дня, и реальная боль может быть тщательно закамуфлирована. Разные отделы большой корпорации могут даже скрывать свою боль от других отделов *своей же корпорации* — распространенное бюрократическое поведение — намного более тщательно, чем от противника из другой компании. Опытные участники переговоров определенно не станут выставлять боль на всеобщее обозрение. Да, иногда они это делают, но это не слишком вероятно, а настоящие профессионалы переговоров не сделают этого никогда. Чтобы показать свою боль, и, возможно, даже чтобы самим ясно ее увидеть, люди — участники переговоров — должны чувствовать себя в безопасности. Они определенно не покажут противнику своей боли, если думают, что он попытается использовать ее в своих интересах. Да и кто бы это сделал? Итак, еще одно испытание на переговорах — обнаружить и показать противнику как можно более ясную картину его боли, при этом *постоянно проявляя заботу*.

По семейному преданию, мой прадед обычно говорил об одном муле с его фермы: “Чтобы привлечь его внимание, нужно как следует врезать ему бревном между глаз. Когда вы привлекли его внимание, он сможет увидеть, что должен делать”. Но с нами, людьми, такой подход не работает. Нам может точно так же не хватать видения, как и мулам, но если нам как следует врезать между глаз, оно у нас вряд ли появится. Мы хотим, чтобы люди — наши противники — видели боль, но не хотим лупить их бревном между глаз. Если можно так выразиться, мы смягчаем удар заботой.

Классический пример того, каким образом ясное и заботливое описание скрытой боли стимулирует процесс принятия решения, — история моего клиента, пытавшегося купить небольшую компанию, основатель которой недавно умер. Его собственная компания была намного больше. Однако цена продавца на акции продающейся компании была в три раза выше реальной рыночной стоимости. Цена была настолько раздута, что это выглядело просто абсурдно. Мой клиент никак не мог понять, почему противник идет на риск, назначая столь высокую цену. Когда дело дошло до выяснения *реальной* боли противника, он просто терялся в догадках.

Как оказалось, вдова основателя этой компании была завсегдатаем того же клуба, что и один из членов совета директоров компании моего клиента. Его жена часто играла с этой вдовой в покер. Однажды в клубе жена члена совета директоров разговорилась с вдовой и спросила ее, как ей удастся справиться со всеми делами, которые касаются компании ее покойного мужа. Жена члена совета директоров задала *открытый* вопрос (*Как?*), и сделала это настолько заботливо, что вдова “рассыпала бобы”. Она сказала, что в ее представлении продажа компании ее покойного мужа выглядит как предательство его памяти и она чувствует, что, если компания будет продана, он будет забыт. Ее муж был изобретателем, и она отчаянно пыталась найти способ увековечить его память, особенно для множества внуков и правнуков.

Жена члена совета директоров смогла устроить встречу между вдовой и моим клиентом. Какова была миссия этой встречи для моего клиента? Помочь женщине увидеть и осознать, в чем состоит *самая важная* проблема ее самой и ее семьи в этом деле с приобретением компании. Мой клиент объяснил ей, что две компании настолько отличаются в размерах, что эту разницу никогда не удастся преодолеть. Он спросил: “*Чем я могу вам помочь?*” Вдова снова “рассыпала бобы” и сказала ему: она боится, что в случае продажи компании наследие ее мужа может быть забыто. Мой клиент спросил ее, не думала ли она о том, чтобы установить на территории компании мемориал в его честь и в память о его достижениях. Женщина была просто поражена. Мой клиент добавил, что если бы он купил эту компанию, то был бы счастлив увековечить память ее основателя и профинансировать создание

мемориала. Он предложил ей самостоятельно выбрать художника и разработать проект мемориала. Она приняла это предложение почти сразу же, и в течение шести месяцев процесс слияния компаний был завершен. Мой клиент в конце концов обнаружил реальную боль, лежащую в основе этих переговоров, а затем помог увидеть эту боль самой женщине и предложил ей способ облегчить ее.

Я часто повторяю: шире откройте свои глаза и уши. Описывайте боль. Когда на переговорах вы наконец доберетесь до нужного человека, очень вероятно, что он “рассыплет бобы” и покажет свою реальную боль таким образом, что вы сможете понять и исцелить ее. Та компания, выставленная на продажу, первоначально оценивалась приблизительно в 100 миллионов долларов. Цена была баснословно велика, но, как мы узнали, совет директоров моего клиента выделил для ее покупки 50 миллионов долларов. В конце концов сумма сделки составила меньше 25 миллионов.

Не забывайте о заботе

У меня есть ряд клиентов в мире цифровых технологий, где изменения происходят настолько стремительно, что за одну ночь компания может обнаружить: она безнадежно отстала. (Если это может произойти с Microsoft, то может произойти с кем угодно.) Если вы убеждены, что ваш потенциальный клиент сделал опасный поворот и направляется напрямик в пропасть, и знаете, что можете помочь ему исправить эту ошибку, скажите на милость, как вам заставить его увидеть собственную невыносимую боль? Разве можно указать компании, которая вложила десятки миллионов долларов, что она должна развернуть свой бизнес на сто восемьдесят градусов, и сделать это очень быстро. Нельзя же просто заявить: “Ребята, вы только что выбросили на ветер 30 миллионов долларов и несколько лет работы двадцати профессионалов высшего класса. Это — плохие новости. А хорошие новости таковы: наша технология может выручить вас из беды”. Это ни к чему не приведет. Невозможно ставить под сомнение все то время и деньги, которые компания вложила в заведомо неудачный проект, не заботясь при этом о ней самой. Если вы не будете про-

являть тщательной заботы, ваш противник просто решит, что вы хотите сказать ему: он — некомпетентный неудачник и его голова скоро слетит с плеч. Только в том случае, если вы очень внимательно заботитесь о нем и очень тщательно описываете его боль, он сможет увидеть и *принять* реальное положение вещей, увидеть и *решить*, что движение в новом направлении — единственный способ достичь долгосрочного успеха. Поэтому вы говорите:

“Теперь я хочу попросить вас проявить терпение и быть ко мне снисходительным. Дело в том, что у меня появилась реальная проблема. Может быть, я сошел с ума. Если это так, я хочу, чтобы вы мне об этом сказали. Просто скажите мне об этом. И я отдаю себе отчет в том, что мои слова могут прозвучать так, будто я думаю только о собственных интересах. Но, с вашего позволения, я хотел бы описать вам, что вижу, и давайте вместе посмотрим, имеет ли это смысл”.

Но потом вы вовсе не описываете свое видение ситуации. Вместо этого вы задаете ряд открытых вопросов, чтобы создать видение будущего у противника. Первый вопрос таков: “В каком направлении сейчас развиваются компании, занимающиеся беспроводными технологиями передачи информации?” Вы проявили заботу, позволили противнику сказать “нет” и теперь переходите к технике “З +”. Именно так вы начинаете описывать противнику образ его собственной боли, которую он в данном случае не скрывает, и о которой даже не знает. Между прочим, компания, описанная здесь, — не какой-то гипотетический противник. Это была реальная встреча между президентом компании моего клиента и президентом ведущей корпорации, которая могла столкнуться с серьезными неприятностями.

Начиная какие-либо новые переговоры или обнаружив, что теряете контроль за ходом переговоров, вы возвращаетесь — к чему? К своей миссии. И к чьему миру обращается ваша миссия? К миру вашего противника. А что глубоко скрыто в мире вашего противника? Его боль. Если вы испытываете какие-то сомнения, вернитесь к боли. И всегда проявляйте заботу, потому что без нее боль может оказаться просто непереносимой.

“Да, неприятная поломка. Как долго еще ваш автомобиль будет находиться в ремонте?”

“Это ужасно. Сколько же еще будет ваша компания платить за временный офис?”

“Это — прекрасная технология. Вы, должно быть, действительно много вложили в ее создание”.

“Конечно, у нас много конкурентов, так что у вас есть большой выбор. Когда вам необходимо отремонтировать и запустить вашу линию?”

Чем более ясно противник видит свою боль, тем *проще* ему будет принять решение. Это может показаться одним из самых естественных аспектов моей системы переговоров, но подумайте об этом так: если врач не смог ясно и выразительно описать вам особенности вашего заболевания — вашей боли, — сможет ли он убедить вас принимать определенное лекарство, согласиться на конкретную лечебную процедуру, а тем более на сложную операцию? Я почему-то сильно в этом сомневаюсь.

Я думаю об этой психологической проблеме каждый раз, когда вижу очередную кампанию по борьбе с курением. Долго ли еще мы собираемся финансировать эти программы? Насколько они эффективны, особенно те, что рассчитаны на детей? Даже если признать, что они хоть кому-то помогли, а я думаю, что это довольно сложно доказать, ясно, что на самом деле они неэффективны. Почему? Ни одна из них не смогла ярко описать боль, которую приносит курение, — кашель курильщика, запах табака, расходы на лечение, общественное порицание и риск заболеть раком, — а всего этого вполне достаточно, чтобы испортить удовольствие от курения и, конечно, устранить эту *зависимость*.

Описывать боль — не значит ее создавать

Надеюсь, вы понимаете, что я не призываю вас *создавать* боль у противника. Много раз я слышал, как кто-то говорил: “Черт возьми, я сделаю им больно”. Это просто смешно. Вы помогаете создать видение, но вовсе не создаете боль саму по себе. Боль про-

сто есть. Врач не создает вашу боль; он помогает вам ясно понять, в чем состоит ваше заболевание.

Продавец в магазине никогда не начинает с цены. Мы с моим сыном Джимом не просто случайно болтались возле автостоянки дилера “порше”. Я до смерти хотел иметь этот кабриолет. Ни один продавец в мире не сможет убедить меня, что мне что-нибудь нужно, если меня это не интересует. Ведь никто не болтается в магазине электроники, не собираясь купить новый холодильник или мобильный телефон. Продавцу всегда есть с чем работать. В противном случае Черчиллю было бы нечего сказать его избирателям. Западной Европе и Соединенным Штатам действительно было необходимо подготовиться к войне с Гитлером. Британцы, конечно, знали о той опасности, которую он собой представлял. Им было нужно только одно: чтобы кто-то со страстью описал им их собственное отношение к ситуации и *решение*. (Американцы поняли это немного позже, что было совершенно естественно: мы были далеко и по вполне понятным причинам устали от европейских войн. Но благодаря общим усилиям Черчилля и Рузвельта, со страстью изобразившим и видение ситуации, и решение, мы все же смогли наконец начать действовать.)

Итак, выбросите из головы любую мысль о том, что можете *создать* боль у противника. Это — для любителей. Вы помогаете ему создавать только одно — *представление* о его уже существующей реальной боли. Разница огромна, и вы не должны читать дальше, пока не признаете, что я прав. На переговорах вам нужно добиться того, чтобы противник видел и воспринимал свою боль спокойно и рационально, точно так же, как вы спокойно и рационально сами видели и воспринимали собственную боль. (Например, разве я ошибаюсь, предполагая, что вы читаете эту книгу потому, что ощущаете некую боль, некую потребность в новых навыках ведения переговоров?) Если на переговорах вы зашли в тупик, то это произошло не потому, что вы не смогли *создать* какую-то боль. Как я уже сказал, это значит, что у вас нет ясного представления о боли вашего противника, или вы не смогли ясно описать ее противнику, или он просто сам не видит собственной боли!

“Такого просто не может быть”, — можете воскликнуть вы. Но это, к сожалению, правда. Иногда противник не видит соб-

ственной боли. “Но разве это плохо?” — спрашивают меня новые клиенты. “Если я ясно вижу их боль, а они — нет, разве это не дает мне преимуществ? Разве это не поможет мне заманить их в ловушку?” Нет, это чушь и не имеет никакого отношения к реальности. Если компания по ту сторону стола переговоров не понимает, что нуждается только в вашем станке, и ни в каком другом, каков будет их стимул продолжать эти переговоры? Если агент по недвижимости не понимает, что этот странный дом на острове посреди озера настолько причудлив, что очень немногие им заинтересуются, что может заставить его снизить завышенную цену? Неужели вы думаете, что кто-то собирается заключить сделку, не имея ясного представления о том, *почему* он должен это делать и что это ему даст? Если противник не знает собственной боли, это просто принесет *неудачу* всем. Если он не осознает собственной боли, он никогда не сможет заключить сделку.

Два конкурента пытались продать очень похожие машины третьей компании. Машина одной компании стоила 2,9 миллиона долларов, другой — 2,1 миллиона. В этих машинах было только одно отличие, о котором в начале переговоров никто не знал: более дорогую машину можно было бесконечно модернизировать, последовательно заменяя отдельные узлы на более дорогие и современные, и поэтому срок ее службы мог быть гораздо дольше, чем у более дешевой машины. Это преимущество стоило больше, чем 800 тысяч разницы в цене. Но — и это может показаться невероятным — покупатель никак не мог понять этого важнейшего пункта. Когда мы помогли покупателю ясно увидеть, какая боль его ждет, если он купит более дешевую машину, увидеть, что девиз этой ситуации — “платите сейчас меньше, чтобы потом заплатить больше”, он с радостью приобрел дорогую машину.

Другая, более длинная история, которая ярко демонстрирует мощь изображения *реальной* боли, — вторая часть “саги” о Network. Как вы помните из первой части истории, описанной во второй главе, компания очень неудачно провела переговоры, и в результате подписала контракт, по которому теряла 100 тысяч долларов на каждой машине, которую поставляла своему основному заказчику. Тем самым компания навлекла на себя серьезные неприятности. Но из страха потерять этого заказчика и выйти из бизнеса

компания продолжала поставки. Конечно, финансовые потери на каждой машине все равно заставили бы ее уйти из бизнеса, просто не так быстро. Это происходило несколько лет назад, в период упадка в этой отрасли промышленности. В конце концов компания оказалась действительно в отчаянном положении. Если бы еще хотя бы одна машина была поставлена по этой проигрышной цене, Network пришлось бы объявить о своем банкротстве. Я проинструктировал президента либо пересмотреть контракт с ведущей европейской корпорацией, либо расторгнуть его.

Участники переговоров с другой стороны были настоящими тиграми. Их общая стратегия на любых переговорах заключалась в том, чтобы притворяться, что они играют в “выиграть-выиграть”, а на самом деле просто избивать противников — приверженцев этого подхода и постоянно сбивать цены множества поставщиков. И им это успешно удавалось. Они определенно одержали победу и над Network. Некоторые члены ее команды были совершенно запуганы этими людьми. Они были убеждены, что, если Network попытается изменить эту проигрышную для нее ситуацию, представители корпорации просто разозлятся и разорвут контракт. На самом деле эти ребята потеряли работу, потому что отказались принять новую систему переговоров, которую я предложил компании. Но президент был готов пробовать все, что угодно.

У нас было мало времени, поэтому я интенсивно работал с президентом, а он руководил своей командой. Ее познакомили с моими методами, но не более того. Люди не прошли настоящего обучения, но мы двигались вперед, потому что у нас не было другого выхода. За семь дней до того как Network должна была отгрузить первую машину из большого заказа, подписанного восемь месяцев назад, мы созвали телефонную конференцию для тринадцати участников переговоров в шести странах. Мой клиент, президент Network, свел к минимуму обязательные вступительные любезности, потому что эта конференция была исключительно важной и ничто не должно было отвлекать от этого. Его заявление было коротким, четким и прямым:

“Наша проблема состоит в том, что мы хотим быть вашими поставщиками в будущем. Мы хотим быть поставщиками тех-

нологии, которая приведет вас в XXI век, но мы должны предупредить вас: в настоящее время не можем соблюдать условия данного контракта, потому что на каждой машине теряем 100 тысяч долларов. Мы находимся в отчаянном положении и не можем поставлять вам машины на прежних условиях”.

В конце своего выступления президент принес извинения за то, что поставил другую компанию в такое неприятное положение, чего он, как профессиональный бизнесмен, никогда бы не сделал, если бы это не было вопросом жизни и смерти для его компании. Если бы Network обанкротилась, не осталось бы вообще никаких машин и поставлять по какой бы то ни было цене оказалось бы просто нечего.

Здесь важно понять, что он не стал показывать противнику его боль, потому что в этом не было необходимости. Описав отчаянное положение своей компании, сказав “нет, мы не можем поставлять машины по этой цене”, он облегчил противнику труд обнаружить и почувствовать ту боль, которую тот уже испытывает и будет испытывать в будущем, если скажет “нет” в ответ. Часто нет более эффективного способа изобразить боль противника, чем попросить его сказать вам “нет”. Когда он подумает о том, что повлечет за собой его “нет”, то очень ясно почувствует свою боль, и вас могут ждать приятные сюрпризы.

До новых переговоров противник пользовался преимуществом покупать машины по очень низкой цене, но теперь стали очевидны последствия этого договора. Во-первых, он не получил бы действительно самого современного и лучшего оборудования, в котором реально нуждался. Во-вторых, он осознал, какая опасность его ждет, если самый лучший поставщик выйдет из бизнеса. В-третьих, во вновь возникших обстоятельствах он мог бы лишиться возможности использовать на переговорах свою любимую и столь эффективную “тактику двойной игры”: это жизненно важное оборудование поставляли только два поставщика, и потеря одного из них могла означать, что у корпорации не останется рычагов давления на оставшегося. В таком случае она фактически отдала бы себя на милость оставшегося поставщика, оборудование которого было не настолько технически совершенным.

И что бы в таком случае им оставила их прекрасная стратегия оптимизации издержек? Уверен, что участники переговоров со стороны противника поняли все это через секунду после заявления президента Network.

Невозможно никому ничего доказать

Вместо того чтобы идти долгим, сложным путем описания видения и показывать противнику его боль, многие делают на переговорах фатальную ошибку, считая, что могут *убедить* кого-либо принять рациональное решение что-то сделать, что-то купить или что-то увидеть точно так же, как видят сами. Они пускают в ход описание мотивов, факты, цифры и обаяние, которые, как им кажется, заставят любого разумного человека смотреть на вещи так, как смотрят они сами. Как правило, большинство участников переговоров считают одним из своих самых серьезных достоинств хорошо подвешенный язык. Почему же тогда попытки убедить другого человека принять вашу точку зрения настолько бесперспективны? Вы уже знаете ответ на этот вопрос, но позвольте мне все же еще раз разъяснить его. Итак, вы просите противника проникнуть в *ваш* мир и увидеть его *вашими* глазами. Но на переговорах мы должны уделять основное внимание миру противника. Во-вторых, если мы полностью поглощены попытками доказать что-либо противнику, то оказываемся слишком заняты разговором; мы полностью погружены в собственный мир, и это мешает нам освободить сознание. Наконец, и это важнее всего, мы забываем, что решения принимаются не головой, а, прежде всего, сердцем и “нутром”. Помните, пока решение не принято, переговоры полностью состоят из эмоций.

Невозможно никому ничего доказать. Подумайте об этом, и вы наверняка со мной согласитесь. Можно всего лишь помочь людям *убедиться в чем-то самостоятельно*. Чтобы проверить этот тезис на практике, один мой клиент однажды поставил остроумный эксперимент. Он провел презентацию для финансового аналитика, и сделал это дважды: один раз — в обычном “повествовательном” стиле, а затем еще раз, задавая

аналитику множество вопросов. Во время первой презентации аналитик оставался спокойным и сделал несколько замечаний, но во второй раз, по мере того как мой клиент задавал ему вопросы, он заполнял записями страницу за страницей. В этот день мой клиент окончательно понял, как сильно наши вопросы помогают противнику самостоятельно создать видение ситуации и осознать свою боль.

Пытаясь убедить противника купить какой-либо продукт, или воспользоваться какими-либо услугами, или подписать контракт, мы ставим себя в проигрышную позицию. Гораздо эффективнее использовать приемы моей системы — вопросы, заботу, “связки”, контрвопросы и так далее. Все это поможет вам описать противнику *его* боль. На телефонной конференции, о которой я уже говорил, президент Network спросил противника: “Как вы думаете, эта проблема может быть разрешена?” Открытый вопрос, конечно. В конце концов, компания-заказчик предложила Network за каждую машину еще по 200 тысяч долларов: 100 тысяч, чтобы компания достигла точки безубыточности, и еще 100 тысяч, чтобы она получала прибыль. Кроме того, она предложила Network субсидию — не ссуду, а просто безвозвратную субсидию в несколько миллионов долларов, чтобы гарантировать ее финансовую стабильность.

Звучит слишком неправдоподобно? Возможно, но это правда. Очевидно, презентация президента Network ясно показала противнику, какую боль он уже испытывает и будет испытывать в будущем, если не получит этих машин! Но мой клиент не принял этого предложения немедленно. Две компании провели еще четыре встречи, в результате которых Network обеспечила себе новые заказы на эти машины. Результат: Network немедленно вернула себе десятки миллионов долларов, а потом обеспечила себе новые заказы еще на 100 миллионов. Примерно за полтора года команда из отдела сбыта Network была полностью обновлена. Новая команда из семи человек приносила — и продолжает приносить — приблизительно в три раза больше денег, чем старая команда из тридцати человек.

Можно ли найти лучший пример для иллюстрации того принципа, что важность любых переговоров, то есть цена, которую при-

дется заплатить на любых переговорах, непосредственно зависит от того, насколько ясно представление противника о его боли? Что может быть лучшей иллюстрацией того правила, что, чем сильнее боль противника, тем больше он готов заплатить, чтобы облегчить или устранить ее? (Как, по вашему мнению, парадигма “выиграть-выиграть” сработала бы для компании Network? Никак. Как, ради всего святого, тот же самый неэффективный стиль ведения переговоров, который загнал их в эту ловушку, мог бы вытащить их оттуда? Это невозможно.)

Иногда, чтобы описать боль и быстро стимулировать принятие решения, может быть достаточно одного простого вопроса. Вспомните переговоры между моим клиентом и врачами о том, нужно ли переводить его маленькую дочь в другую больницу для операции. Мой клиент думал, что это было бы слишком опасно. Он и его жена хотели, чтобы врачи из другой клиники сделали операцию в той больнице, где находилась их малышка. Он задал заведующему отделением для новорожденных только один вопрос: “Какому риску вы готовы подвергнуть жизнь моего ребенка?”

Услышав этот открытый вопрос, врач тщательно обдумал свой ответ. Вопрос о боли ребенка был задан так, что заставил врача задуматься о его собственной боли: *на какой риск я готов пойти, транспортируя этого ребенка?* К чести врача, он не стал рубить сплеча, в стиле “всезнайки”. И хотя он не знал ничего о моей системе ведения переговоров, понимал, что пока не сумел показать *моему клиенту* ясную картину его боли в этой ситуации. Врач спокойно ответил, что да, переводить девочку рискованно и в его больнице есть рабочая операционная, и он, конечно, может попросить специалистов из другой больницы сделать операцию здесь. Но, продолжал он, *реальный* риск для ребенка представляет не сама по себе операция, но осложнения, которые могут возникнуть после нее. Если бы девочку перевели в другую клинику, можно было бы оказать ей лучший уход. Если бы девочка осталась в первой больнице, пришлось бы уповать только на телефонные звонки, и не исключено, что ее все равно пришлось бы отправить в другую больницу.

Теперь ситуация стала совершенно ясной для обеих сторон. Мой клиент немедленно изменил свою точку зрения и согласил-

ся, чтобы ребенка перевезли в другую больницу. Операция прошла успешно, и сейчас его дочь совершенно здорова.

Умение описывать боль — настоящее искусство

“Самая большая наша сила — это самая большая наша слабость”. Я снова цитирую Эмерсона, потому что трудно придумать более верные слова. Для участника переговоров этот афоризм — настоящее золото. Болтливый участник переговоров слишком много говорит. Умный участник переговоров пытается поразить противника своим интеллектом. Дружелюбный и сострадательный участник переговоров пытается спасти своего противника. Агрессивный участник переговоров пытается его запугать. Этот список можно продолжать бесконечно. Умение описывать боль — одна из тех областей, которой серьезный участник переговоров должен уделять особое внимание, чтобы не поддаться соблазну спекулировать своими специфическими сильными сторонами и умениями. Вы должны избегать эмоционального маятника, о котором я писал в разделе о “травлении лески” в седьмой главе. Вы должны избегать слишком позитивной и слишком негативной позиции. Ваше видение должно быть ясным, как и решение, которое вы предлагаете. Не нужно пытаться запугать или разозлить противника, командовать или помыкать им, и всегда нужно заботиться о нем. Настоящее искусство переговоров — это умение изображать боль, и вы должны овладеть им в совершенстве.

10

ЧТО ТАКОЕ “БЮДЖЕТ ПЕРЕГОВОРОВ” И КАК ЕГО СОСТАВИТЬ

Наблюдать за детьми, играющими в бейсбол, не только приятно, но и поучительно: это учебник человеческой психологии. Что происходит, когда подростки отбивают мяч? Сначала они устремляются к первой базе. (Иногда они бегут к третьей базе, но предположим, что они выбрали правильное направление.) Что *еще* может произойти? Часто они оглядываются на тренера в поисках одобрения, потом наблюдают за мячом, затем смотрят, как игрок между второй и третьей базами ловит мяч, потом следят за броском. Хорошо подготовленные игроки Малой лиги могут из всех сил устремиться на первую базу, концентрируясь именно на этой цели. Это — адекватная поведенческая цель, но обычно дети этого не делают. Они наблюдают за тем, что происходит на поле, из-за этого начинают бежать медленнее, и шансы потерять мяч значительно увеличиваются. Часто страх бегуна попасть в аут берет над ним власть. Игрок замедляет бег или даже останавливается и снова смотрит на тренера. Он думает, что бросок произойдет вовремя, но забывает, что игрок на первой базе может пропустить мяч — а это действительно *весьма* вероятно. Короче говоря, поведение и действия нападающего лишены должного автоматизма, и он не приобрел соответствующих привычек. Такой бег к первой базе неэффективен.

Дети есть дети. Часто они говорят и делают то, что просто выводит нас из себя. Но, как это ни удивительно, мы, взрослые, демонстрируем такое же поведение. Когда я был подростком, вся моя семья с удовольствием смотрела по телевизору старое игровое шоу “Опереди часы”, с Бобом Кольером в роли ведущего. Я думаю, он был Реджисом Филбином* той поры. Идея шоу состояла в том, что участники состязания бежали по кругу в студии, пытаясь “опередить” часы, выполняя какую-то забавную задачу, — то есть уложиться в определенный промежуток времени. По какой-то странной причине я вспомнил об этом шоу через много лет и понял: мы, аудитория, следили за стрелками на часах, в то время как должны были наблюдать за действиями и поведением участников игры. Более того, и *сами участники* конкурса все время пытались увидеть, сколько времени у них осталось. Но ведь это не имело никакого значения: они действовали так быстро, как только могли, не так ли? Если они “опережают” часы, то побеждают; если нет — проигрывают. То, что они наблюдали за часами, лишь замедляло скорость их действий и уменьшало шансы на победу. В результате их побеждали не часы: они сами побеждали себя тем, что я называю неадекватным поведением.

На переговорах я постоянно наблюдаю такое обреченное на провал поведение. Девять из десяти — меня так и подмывает сказать девяносто девять из ста — неудачливых участников переговоров побеждают себя сами. Я уже говорил, что мою систему можно рассматривать как руководство к определенному поведению: все ее приемы представляют собой некие поведенческие навыки, некие шаблоны поведения. Это специфические, конкретные *делать* и *не делать*, вплоть до тех слов, которые нужно выбирать, задавая вопросы. Не испытывать нужды, быть “не в порядке”, освобождать сознание, показывать противнику его боль — все это принципы эффективного поведения. Тема этой главы — бюджет — еще один принцип, направленный на достижение той же цели.

Как и боль, бюджет в моей системе — чисто технический термин. Он обозначает нечто большее, чем обычный бюджет, нечто боль-

* Реджис Филбин — популярный американский телеведущий, ведущий телешоу “Кто хочет стать миллионером?”. — *Прим. пер.*

шее, чем просто понятие, относящееся к издержкам проекта, потому что *реальная* цена, которую приходится платить на переговорах, выражается не в долларах и не в рублях. Общий бюджет в системе Кэмп разбивается на три отдельных статьи, которые помогают рассчитать и контролировать эту *реальную* стоимость переговоров в терминах затраченных времени и энергии, финансов и эмоциональных вложений. (Я объединяю время и энергию, потому что трудно расходовать одно без другого.) Общий бюджет — это универсальный, мощный инструмент, еще одно средство, помогающее сохранять контроль над ситуацией, повышая уверенность в том, что наши капиталовложения работают на нас, а не против нас.

В цифрах выражается только финансовый бюджет. Другие две его статьи оцениваются иначе, но тоже как можно более точно. В моей приближенной формуле для расчета *общего* бюджета переговоров “время” обозначается как “х”, “энергия” — “2х”, “деньги” — “3х” и “эмоции” — “4х”. Очевидно, что эти значения не имеют отношения к математическим расчетам, а просто помогают прояснить принцип их *относительной* ценности. Если на переговорах вы расходуете только время и энергию, то ваш общий бюджет составляет $1x * 2x$, то есть $2x$. Если вы начнете швыряться реальными деньгами, ваш бюджет составит $2x * 3x$, или $6x$. По сравнению с бюджетом, состоящим только из “времени и энергии”, *реальный* бюджет утроился. Что произойдет, если в переговоры и в уравнение вступят сильные *эмоции*? Умножаем $6x$ на $4x$. Получаем $24x$ — число довольно большое по сравнению с предыдущими. Все это прекрасно демонстрирует, насколько важна в бюджете эмоциональная составляющая и как опасны эмоциональные капиталовложения.

Повторяю, бюджет — это средство, позволяющее измерить *реальную* стоимость переговоров, потому что она не выражается в долларах и центах. Обе стороны имеют определенный бюджет: допустимый расход ресурсов по каждой из трех его статей, и вы должны убедиться, что знаете и свой бюджет, и бюджет противника. На самом деле бюджет — это призыв тщательно учитывать факторы, которым в процессе переговоров обычно не придают значения, и понимать их важность. Кроме того, это инструмент, который поможет вам на переговорах использовать эти факторы в своих интересах. Само собой разумеется, мы стремимся к тому,

чтобы наш бюджет был как можно меньше, и в то же время хотим пользоваться бюджетом противника.

Во всех случаях реальная цена, которую мы готовы заплатить, зависит от эффективности принятия решений, основанных на нашей миссии и на нашем видении этих переговоров. Опасность состоит в том, что, если мы начинаем вкладывать в переговоры слишком много, наши решения могут стать неудачными. Мы думаем примерно так: *“Ладно, я уже так много вложил в это дело и должен получить хоть что-нибудь”*. Это — классическая логика, которая приводит к неудачным сделкам, с дьявольской хитростью искушая нас действовать вопреки своей миссии. Лучший пример того, как раздутый бюджет может подорвать миссию — это решения NASA*, которые привели к трагедии “Челленджера”. NASA знало о технических неполадках, но инвестиции в проект Space Shuttle были уже настолько велики, что NASA пожертвовало своими ценностями, своей миссией и своими людьми.

Катастрофа “Челленджера” стала человеческой трагедией. Слава Богу, вам придется иметь дело с менее серьезными ситуациями. Но, зная и формируя свой бюджет, мы стремимся избежать того, чтобы неудачно сформированный бюджет приводил к неудачным решениям.

Затраты времени и энергии

Давно ли в последний раз вас спрашивали: “Могу ли я занять немного вашего времени?” — и вы, разумеется, предоставили этому человеку время? Это была простая любезность, но, сделав так, вы невольно признали, что эти минуты не так уж важны или вообще не имеют никакого значения, не так ли? Поскольку ежедневно накапливается множество таких добровольных ненужных и отнимающих время эпизодов — многим, как и мне сейчас, может прийти в голову чтение электронной почты, — к концу дня оказывается, что довольно много времени просто вылетело в трубу. Профессиональные переговорщики должны

* Национальное космическое агентство США. — *Прим. пер.*

очень четко осознавать ценность времени, но обычно это не приходит нам в голову.

“Подписывая этот документ, вы лишь делаете заявку, и как только она будет принята, вы сможете решить, хотите ли получить страховой полис. Конечно, это не означает, что вы несете какие-то обязательства, это означает только то, что вы делаете заявку”.

“Хорошо”.

“Я позвоню и сообщу, когда вам будет назначено время для врачебного осмотра. Это не займет много времени и будет сделано почти мгновенно”.

“Хорошо, но несколько следующих недель я, вероятно, буду очень занят. Позвоните мне, и мы посмотрим, когда я смогу это сделать”.

И страховой агент отправляется в погоню. Сколько раз ему придется позвонить клиенту, чтобы отвести его к врачу? Какую работу нужно проделать для подготовки и подписания страхового договора? Продавец должен думать об этом. Неопытные участники переговоров часто считают время действительно дармовым товаром, который можно раздавать направо и налево. В конце концов, продавец фактически потратит свои комиссионные на то, чтобы окупить потраченное время и энергию.

Действительно ли у нас много *свободного времени*? Нет. Уоррену Баффету* могут принадлежать все *деньги* мира, но у него не больше *времени*, чем у вас и у меня. И поверьте мне, Уоррен Баффет это понимает. Я не могу представить себе, чтобы он назначал встречи всем подряд. В любых переговорах мы должны вести учет времени — ведь время, которое имеется в нашем распоряжении и в распоряжении нашего противника, так мимолетно и так ограничено... Возможно, мы не хотим задумываться об ограниченности времени каждого дня, потому что не желаем вспоминать об

* Уоррен Баффет — один из крупнейших инвесторов США, миллиардер. — *Прим. пер.*

ограниченности времени нашей жизни. Но я уверен, что на переговорах мы должны научиться заботиться о времени. Мы должны понять, что время может быть использовано против нас множеством различных способов, особенно для увеличения реальной стоимости переговоров, и способствовать в конечном счете компромиссу. Внезапно мы говорим себе: “Я потратил слишком много времени. Теперь я не могу от этого отказаться”.

Для искусного и коварного участника переговоров увеличивать затраты времени противника — самая старая хрестоматийная игра: заставлять ждать часами, забрасывать письмами по электронной почте и факсами, просить два часа ехать к нему на машине или восемь часов лететь самолетом, отменять встречи в последний момент или спорить девять месяцев по поводу формы стола для переговоров, как это делала команда Хо Ши Мина в 1974 году на мирных переговорах в Париже, раздувая бюджет времени Никсона и Киссинджера. На этих переговорах в распоряжении представителей Северного Вьетнама было все время в мире — в конце концов, они уже воевали с Францией и с нами за свою свободу, а Никсон и Киссинджер — нет, и вьетнамцы прекрасно это знали.

Такие уловки, направленные на увеличение бюджета, довольно прозрачны. Другие не так очевидны. Использование времени против вас может начаться с чего-то совершенно обычного, например с вашей попытки назначить встречу.

— *Сара, уделите мне всего десять минут и позвольте рассказать, чем мы располагаем.*

— *Хорошо, когда?*

Вам удалось назначить встречу! Ваша компания годами пыталась открыть эту волшебную дверь, и наконец у вас это получилось. Но противник на встречу не приходит. Вы выполнили обещание, а с его стороны — никаких объяснений, никаких телефонных звонков, никаких извинений, пусть даже и неискренних. Теперь неопытный участник переговоров чувствует себя обманутым и думает, что потратил время впустую.

Но что, если Сара *придет* на встречу? Посмотрим, как она все же может использовать время против вас: “Хорошо, покажи-

те мне, что у вас есть. Но имейте в виду, у меня очень мало времени”. Неопытный участник переговоров начинает волноваться и очень быстро говорить, высыпая на противника все до единой особенности и выгоды своей позиции. Он думает: *я выжму из этих десяти минут все, что только можно!*

Но это не так. Настоящую пользу из этих десяти минут получает *противник*, потому что выяснит все, что его интересует. Тем временем наивный участник переговоров не узнает ничего. Он нарушает все правила моей системы. Он не контролирует своих действий, не задает хороших вопросов, не освобождает сознание, не старается проникнуть в мир противника и пытается завершить эту сделку прямо сегодня — он “опережает” время.

“Еще немного, и они купят!”

Ничто не может быть дальше от истины. Никогда не “опережайте” время.

Для тех, кто занимается прямыми продажами, общепринятый подход заключается только в том, чтобы добраться до противника и сделать свое предложение, разливаясь перед ним соловьем, а потом попросить его купить ваш товар. На самом деле это то же жульничество. Это пагубное поведение маскируется сырыми цифрами. Сто отчаянных попыток лучше, чем пять. Что ж, если у вас есть силы и соответствующее представление о самом себе, чтобы выдержать этот град ударов, можете продолжать в том же духе. (Очень рекомендую познакомиться с постановкой пьесы “Смерть коммивояжера” с Ли Дж. Коббом в главной роли.) Таким способом можно поймать мелкую рыбешку, но совершенно невозможно даже приблизиться к полной реализации своих потенциальных возможностей. Зачем давать пас, если вокруг выются два защитника? Зачем посылать мяч через все поле, если поле перекрывают два противника? Зачем ехать на встречу в течение часа, не зная, каковы шансы на то, что переговоры не окажутся напрасными?

В дискуссии о “горячих” звонках и их отличиях от “холодных” в первой главе, когда я предупреждал об опасности первых и неожиданных преимуществах последних, я говорил только о

телефонных звонках. Никогда не мотайтесь по городу ради отработки “холодных” звонков. Профессиональный переговорщик в любой области никогда не постучится в соседнюю дверь, а тем более не сядет в машину или в самолет, не имея ясной картины предстоящих переговоров. Он должен иметь ясную картину боли противника и твердую уверенность, что у него есть запас времени и энергии, денег и эмоций для этих переговоров — для того, чтобы устранить свою боль. В области прямых продаж это — единственная *веская* причина для личной встречи, и это правило столь же строго относится и к служащим корпораций и ко всем другим участникам переговоров, независимо от сферы бизнеса.

То же справедливо и для рекламы. Следующий абзац, посвященный этой теме, может показаться отклонением от темы, но я так не думаю. Я считаю, что он очень хорошо иллюстрирует мое утверждение по поводу допустимой причины любой встречи. Каждое утро, едва мы успеваем проснуться, нас начинают буквально бомбардировать рекламой: в газетах, в Интернете, по телевидению и почте, по радио, с рекламных щитов и журнальных обложек, в самолете, на конвертах для авиабилетов, на бумажных кофейных стаканчиках. Реклама — буквально повсюду. Конечно, это одна из самых больших коммерческих сил Соединенных Штатов. Но как использовать рекламу, чтобы она действительно повышала эффективность бизнеса? Однажды у меня был клиент, который каждый месяц рассылал по домам сто тысяч купонов. Себестоимость одного купона составляла пять центов, и ежегодно он тратил на них 60 тысяч долларов. Эти купоны приносили ему от 225 до 360 тысяч долларов валового дохода в год. Однажды ему предложили план рекламной кампании, которая позволяла наполовину снизить его рекламный бюджет, используя вместо купонов объявления в газете.

Когда он спросил моего совета, я задал ему вопрос — несколько вопросов, на самом деле (и, конечно, открытых вопросов, потому что хотел помочь ему найти решение самостоятельно). “Каков тираж местной газеты?”, — спросил я. Он не знал, но скоро выяснил, что он составляет 68 тысяч.

— Кто покупает твою продукцию?

— Семьи рабочих, живущие в собственных домах.

— Сколько таких семей каждый день получает эту газету?

Он не знал, но даже если предположить, что каждый подписчик газеты был домовладельцем и принадлежал к рабочему классу, общее количество подписчиков газеты составляло 68 тысяч — значительно меньше, чем сто тысяч купонов, которые он распространял сам.

— Когда ты находишься на работе, делаешь ли ты покупки по газетной рекламе?

— Ну, я могу подумать о покупке, но вряд ли осуществлю ее.

— Как ты думаешь, что ты должен делать в этой ситуации?

— Возможно, мне нужно провести дополнительные исследования и, наверное, лучше не отказываться от купонов.

Я рекомендую вам прочитать книгу Дэвида Огилви “Огилви о рекламе”. Все это там описано. Принципы рекламы как движущей силы сбыта могут применяться на многих переговорах, которые обсуждаются в этой книге. Независимо от того, насколько привлекательно на первый взгляд выглядят этот банкет или встреча, они должны соответствовать критериям адекватности. Если встреча не имеет перспектив с точки зрения нужных вам результатов, которые можно измерить, ее нужно отклонить. Позвольте мне повторить то, что я уже сказал: настоящий профессионал не пошевелит и пальцем, не имея ясной картины предстоящих переговоров — ясной картины боли противника и твердой уверенности, что он создал для этих переговоров бюджет времени и энергии, денег и эмоций, чтобы устранить собственную боль. Вы сможете легко оценивать такой бюджет, когда путем проб и ошибок поймете, какому риску подвергаются переговоры, если вы его не поняли и не обнаружили. Это не значит, что ваш противник обязательно прямо расскажет вам о своем бюджете (хотя он может и сделать это по недомыслию). Скорее, вы научитесь оценивать бюджет по мере того, как противник будет разделять с вами свое видение его боли. Чем сильнее боль, тем выше бюджет. Иногда люди готовы заплатить намного больше, чем вы осмелились бы попросить.

— *Билл, каким бы мог быть ваш бюджет для решения этой проблемы?*

— Джон, я не уверен, что он выражается в долларах и центах, но с вашей помощью мы составим смету необходимых расходов.

Я не утверждаю, что каждый прием или встреча должны приносить немедленный результат или приводить к ошеломляющему успеху и что в противном случае вам следует оценивать их как неоправданную потерю времени. Нисколько. Вы не можете управлять окончательным результатом. Я уже рассказывал историю моего клиента, который прилетел на встречу в Ирландию, а его противник не явился. Однако в контексте всего процесса переговоров это была совершенно необходимая поездка. Когда противник не является на встречу, это раздражает, но так иногда случается, и это — не конец света. Проблемой это становится только в том случае, если вы начинаете испытывать сильные эмоции и из-за этого уступаете противнику преимущество на переговорах. Как я уже говорил, мои клиенты следующим рейсом вернулись из Ирландии домой и через пару дней написали вежливое письмо, в котором предложили провести следующую встречу на их территории. И противник согласился.

Когда противник не приходит на встречу, хорошо подготовленный участник переговоров должен спокойно сесть и подумать, чего он хочет: попробовать снова или просто исчезнуть. Короче говоря, он должен свериться со своим бюджетом времени и энергии. По всей вероятности, это не какое-то определенное число часов, хотя может быть и так. Это — *смысл, оценка, суждение*, основанное на опыте. Это, прежде всего, *осознание* того, что ваше время и энергия не бесплатны. Участник переговоров должен помнить, что бюджет противника увеличивается вместе с его собственным бюджетом.

Терпение, друзья мои, только терпение — вот наш девиз. Когда противник пытается “опережать” ваше время, независимо от того, как он это делает, вашим оружием должно стать терпение, и, если ваша миссия нерушима, ему это не удастся. Ваша миссия — это долговременная цель, основная задача и ответственность. Следовательно, время становится вашим союзником; оно здесь для того, чтобы помогать вам, а не убегать от вас. Планирование затрат времени — это вопрос самодисциплины, вопрос терпения,

вопрос выполнения нашей миссии, вопрос преданности ей и мастерства. Если у вас все это есть, вопрос о том, “в-какое-время-вам-удобно”, решится сам по себе.

Время можно потратить впустую, даже если переговоры длятся всего лишь час, и его можно использовать оптимально, если они тянутся целый год. Само по себе потраченное время ничего не говорит нам о том, *эффективно* ли оно было потрачено.

Иногда противник пытается увеличить наш бюджет, устанавливая крайние сроки, даже если это — всего лишь десять минут для презентации. Сохраняя терпение и следуя миссии, вы можете с удовольствием принять этот крайний срок и соответственно ему спланировать свою презентацию. Каждая минута *вашего* времени на переговорах — минута и *его* времени тоже. В эту игру можно играть только вдвоем.

— *Билл, какой день устроил бы вас?*

— *Ну, Джон, у нас действительно большие проблемы со сроками. Сможете ли вы сделать это сегодня?*

— *Билл, я не смогу добраться до вас раньше завтрашнего дня. Какое время было бы для вас самым удобным?*

Если вы используете время с толком, то сами формируете этим бюджет противника. Его можно увеличивать, отменяя встречи, не отвечая на “срочные” телефонные звонки и перезванивая с опозданием, не оставляя подробных сообщений, которые могли бы сэкономить противнику его время, но стоить времени вам, — или даже заставив противника подождать у телефона в течение хотя бы пятнадцати секунд. Я вспоминаю один случай, когда сработал подобный сценарий. Переговоры длились уже шесть месяцев, и однажды противник позвонил моему клиенту, чтобы обсудить письмо, которое тот отправил ему накануне. Хотя письмо лежало на столе, прямо перед моим клиентом, он попросил противника подождать у телефона, пока он найдет его. Всего пятнадцать секунд, но если какой-то вопрос действительно вас волнует, пятнадцати секунд вполне достаточно, чтобы через ваш ум промчались все возможные мысли. Эти короткие секунды дали моему клиенту время собраться, успокоиться и подготовиться к дискус-

сии. Кроме того, он дал противнику понять, что не испытывает нужды, раз не держит это письмо постоянно пред глазами.

Может быть, увеличивать бюджет противника — всего лишь дешевый трюк? Нисколько. Это — эффективный способ захватить его внимание и заставить поскорее увидеть собственную проблему. Противник развлекается, играет в свои игры, и вообще, может быть, не воспринимает вас всерьез. Чтобы перейти к серьезным решениям, ему нужна ваша помощь. Один из способов помочь ему — увеличить его бюджет, что удивительным образом сфокусирует его внимание. Хо Ши Мин просто все время увеличивал, увеличивал и *увеличивал* затраты времени американцев во Вьетнаме, пока мы наконец не обнаружили, что эта война никогда не закончится. Подумайте: увеличивать бюджет времени оказалось лучшим способом, которым вьетнамцы заставили нас увидеть основную боль нашей позиции — страх, что эта война никогда не закончится.

Нет, увеличивать бюджет — вовсе не трюкачество. Это неотъемлемая часть процесса описания противнику его боли и средство, помогающее ему как можно быстрее увидеть ясную картину ситуации. Можно сказать, *что время усиливает боль*. По мере того как вложения времени становятся больше и больше, то же происходит и с психологическим состоянием. Многие участники переговоров чувствуют себя так, будто на них давят крайние сроки, и если они их не соблюдают, то “впустую тратят свое время”. Моим клиентам нравится слышать от другой стороны: “Что ж, давайте перейдем к делу”. Как правило, это может означать, что бюджет времени и энергии противника достиг предельного значения, он видит боль очень, очень ясно и наконец хочет и может принимать эффективные решения.

Со своей стороны, убедитесь, что в вашем распоряжении — “все время мира”, а если это не так, будьте готовы уйти. Помните, вы всего лишь хотите заключить эту сделку, но не нуждаетесь в ней. Теперь в этой сделке может нуждаться *противник*. Кардинальное отличие. (Как я уже сказал, на переговорах между двумя противниками, владеющими системой Кэмп, почти нет необходимости использовать тактику увеличения бюджета, потому что обе стороны умеют быстро переходить к реальным проблемам, необходимому видению, истинной боли и эффективным решениям.)

Время — это еще и силы, конечно, но, если переговоры очень жесткие, энергия может тратиться и без одновременных затрат времени. Переговоры — изматывающая работа, и у нас действительно нет лишней энергии, которую можно было бы тратить впустую. Мы хотим, чтобы у нас было достаточно сил именно тогда, когда нужно использовать их с наибольшей пользой. Никогда не недооценивайте количество энергии, которое может потребоваться для заключения сделки. Если мы держим под контролем свою нужду, действуем адекватно и достигаем поведенческих целей, которые перед собой поставили, то сохраняем свои силы и тратим энергию противника. Посещать ненужные, беспредметные приемы и встречи? Потеря энергии. Принимать “может быть” в качестве ответа? Потеря энергии. Принимать несвоевременное “да” в качестве ответа? Потеря энергии. Задавать бесполезные вопросы? Потеря энергии. Не уметь освобождать сознание, тонуть в предположениях вместо того, чтобы проводить исследования? Потеря энергии. *Нуждаться* в чем-то? Катастрофическая потеря энергии.

С другой стороны, совершенно справедлива старая поговорка “сэкономить на рубль, потратить десять”. Мы хотим расходовать энергию на подготовку и изучение противника, но, как это ни удивительно, многие люди не хотят или не будут готовиться к переговорам. Они не станут тратить на это время и силы. Но это — не сохранение энергии, это — лень, которая неизбежно приведет к большим потерям энергии на более поздней стадии переговоров. Я уже говорил, что моих клиентов часто шокирует то, как плохо готовятся к переговорам некоторые компании из списка Fortune 100.

Мою систему можно описать просто как набор поведенческих приемов на переговорах, но можно рассматривать ее и как средство для сохранения энергии. Если наша энергия тратится впустую, это происходит из-за наших собственных действий. Мы не можем обвинять в этом противника, потому что сами контролируем собственное поведение. Большинство хорошо подготовленных противников будут пытаться использовать энергию против вас, называют они свои действия подобными словами или нет. Но, если, например, противник не пришел на встречу, вы тратите силы, но не тратите времени. Можете ли вы контролировать эту потраченную впустую энергию? И конечно, вы

вправе отвечать противнику тем же. Увеличивайте расход его сил. Усложняйте подготовку, необходимую противнику, чтобы завершить сделку (“Нам это ни о чем не говорит. Можете ли вы переделать контракт?”). Временно отстраните от участия в переговорах тех, кто принимает решения (“Мы обсудили это и решили, что ваша команда должна отправиться в Нью-Йорк, чтобы показать все это мистеру Смиту”). При этом всегда руководствуйтесь своей миссией.

Будьте внимательны к состоянию своего здоровья и осознавайте пределы своей выносливости. Знайте, сколько вы можете работать, не чувствуя усталости. Старайтесь избегать переговоров в период спадов энергии после авиаперелетов. Очень важно регулярно заниматься физическими упражнениями. Не сидите на переговорах сутками. Делайте перерывы и выходите на свежий воздух, чтобы сохранить силы и свежую голову. Алкоголь может лишить вас сил; остерегайтесь вечеринок и других подобных мероприятий, сопровождающих бизнес.

Часто ли вы читали о том, что серьезный трудовой конфликт был разрешен в четыре часа утра? Дело в том, что уставший человек становится нетерпеливым и более уязвимым. После дней, недель, возможно, месяцев переговоров все стороны наконец решают не выходить из комнаты, пока не заключат сделку, и каждая сторона пытается измотать противника. Более выгодные условия сделки получает более сильная физически, более энергичная сторона. Любой переговорный марафон превращается просто-напросто в соревнование на выносливость. Вы должны осознавать пределы собственной выносливости и без колебаний просить тайм-аут, когда это вам необходимо, независимо от того, сколько длится эта встреча — только час или уже вторые сутки.

Финансовый бюджет переговоров

Как говорится в одной английской поговорке, будьте готовы подкреплять свои слова деньгами. Всегда кажется, что все сводится к деньгам, не так ли? Как однажды сказал один мудрый человек: “Если кто-то утверждает, что дело вовсе не в деньгах, значит, дело *именно в деньгах*”. Как только вы и ваш противник ради подписа-

ния сделки начали тратить на переговоры большие деньги в расчете потратить или заработать внушительные суммы на этом контракте, субъективная ценность любых переговоров резко повышается. Помните, если следовать качественным оценкам, время — это 1х, энергия — 2х, а деньги — 3х.

Когда доходит до денег, возрастает ценность чего угодно. Как вы думаете, какой студент скорее будет посещать семинары и лекции и получить от них больше пользы — тот, который работает с полуночи до четырех утра, чтобы заплатить за обучение, или тот, кто получает спортивную стипендию и в течение пяти лет может учиться совершенно бесплатно? Кто с большей вероятностью будет использовать новую систему переговоров — тот, кто платит за себя сам, потому что испытывает искренний интерес и стремится достичь успеха, или служащий, которого отправил на семинар его босс? Я знаю ответ, и вы тоже.

В контексте переговоров деньги — удивительно скользкая вещь. Любая конкретная сумма для разных людей означает совершенно разные вещи. Очевидно, что клерк, который получает 20 тысяч долларов в год, воспримет непредвиденные расходы в размере 1000 долларов совершенно иначе, чем менеджер высшего звена, который зарабатывает 120 тысяч долларов в год, и они по-разному подействуют на каждого из них. Но вот что, возможно, менее очевидно: покупатель может быть не в состоянии увидеть ценность товара, если его стоимость слишком *низкая* в его системе координат. С другой стороны, он будет подспудно искать ценность в любом товаре, если считает его стоимость высокой. Классический случай — гольф-клуб “Большая Берта” Каллауэя.

Когда Эли Каллауэй много лет назад создал свой клуб, он преднамеренно ввел очень высокие членские взносы. Они намного превышали стандартные цены подобных заведений и тот уровень, который позволял Каллауэю получать достаточную прибыль. Как человек, искушенный в маркетинге, он понял, что, если членские взносы будут невысокими, “Большая Берта” станет всего лишь еще одним гольф-клубом и весьма обеспеченные потенциальные клиенты не увидят в нем никакой ценности. Но ежемесячный членский взнос в размере 400 долларов (так было в начале; сейчас он еще выше) привлек внимание игроков в гольф,

которые стали искать ценность этого клуба — и нашли ее, о чем вам скажет любой любитель гольфа, который бывал в этом клубе. “Большая Берта” изменила лицо своей отрасли.

Точно так же, как время и энергия, деньги должны работать на вас и против противника. Вам нужно стремиться увеличивать бюджет противника, делая переговоры в буквальном смысле дорогими; он будет стремиться делать то же самое, потому что каждый знает: если неопытный участник переговоров теряет из виду свою миссию, финансовые затраты часто способствуют компромиссу. Вы должны знать, каков на этих переговорах ваш реальный бюджет в долларах и центах. Также вы должны чувствовать, каков финансовый бюджет противника и какова его финансовая ситуация в целом. Какова система координат вашего противника? Что такое для него “серьезные” деньги?

Если вы ограничены в средствах, а ваш противник — нет, будьте начеку. Возможно, самый очевидный пример такой ситуации — иск от юриста, представляющего частное лицо, к большой корпорации. С технической точки зрения процессуальные действия не являются переговорами, так как регулируются юридическими нормами, которые не действуют на обычных переговорах. Но моя позиция такова: финансовое положение корпорации позволяет ей увеличивать финансовый бюджет независимого юриста сверх его точки выносливости, в то время как сам юрист такой возможности не имеет. Это неравная борьба. (Я говорю об этом, не касаясь деталей конкретных гражданских дел.) Поэтому некоторые компании-производители потребительских товаров разработали специальную стратегию: они никогда не идут на мировую и просто отказываются удовлетворять иски частных лиц в досудебном порядке. Они лучше потратят 100 тысяч долларов в год на зарплату юристу, чем согласятся выплатить 20 тысяч долларов по конкретному иску. Они утверждают, что политика их компании состоит в том, чтобы свести выплаты по искам к минимуму и сохранять тем самым деньги в длительной перспективе. Готов спорить, что они правы.

В любом случае если бы вы были независимым юристом, то хотели бы знать об этой стратегии заранее, не так ли? Изучайте противника. Если бы вы вели переговоры с большой транснаци-

ональной корпорацией, то разве не хотели бы знать, что обычно она старается увеличивать финансовый бюджет, настаивая на встречах в разных концах страны, а часто и мира? Такое увеличение финансового бюджета мелких поставщиков — основная стратегия отделов закупок больших транснациональных корпораций. Конечно, эта стратегия прекрасно противостоит подходу “выиграть-выиграть”, но поставщик, который использует систему Кэмп, не лжет себе по поводу сложившейся ситуации. Он просто ясно видит все эти уловки, устанавливает для себя финансовый бюджет и готов потерять *каждый доллар* этого бюджета. Таким образом, поставщик защищает себя от *нужды*, и ему не придется прибегать к компромиссу как к средству выбраться из кризиса.

Профессиональный участник переговоров постоянно оценивает и отслеживает финансовый бюджет переговоров. Если ваши финансовые резервы недостаточны для длинной гонки, переговоры, каковы бы ни были ваши намерения и цели, закончатся еще до того, как начнутся. Поэтому даже не начинайте. Ищите свои сделки в другом месте. Четыре клиента Кэмп, которые прилетели в Ирландию на встречу, когда противник на нее не явился, потеряли 20 тысяч долларов, но эти деньги были зарезервированы в их бюджете, и у них не было никаких ожиданий.

Что значит пытаться увеличивать бюджет? Мой клиент был готов отгрузить своему самому крупному заказчику, транснациональному гиганту, две технологические линии. Эти системы были созданы по специальному заказу — очень сложное оборудование, стоимостью несколько миллионов долларов за единицу — со сложным программным обеспечением. Когда грузовик заказчика подъехал к доку моего клиента, тот был готов погрузить машины. Вообразите его удивление, когда водитель грузовика объявил, что получил специальное распоряжение не грузить основные компоненты оборудования. Ему разрешили погрузить только один вспомогательный агрегат. Мой клиент был просто поражен. Гигантская транснациональная корпорация рассчитывала получить скидку *буквально* в последний момент. Но в эту игру можно играть только вдвоем. Тут же, пока водитель грузовика ждал, ведущие менеджеры моего клиента позвонили заказчику и очень жестко напомнили руководству транснациональной

корпорации, что это — подписанная сделка, основанная на долгих переговорах, и ясно заявили, что потребуют составить “Акт о поставке”. Это юридический документ, который дает поставщику право считать свои обязательства по поставке выполненными в случае немотивированного отказа контрагента принять товар. И мой клиент добился составления такого документа, потому что имел на это законное право.

Несколько лет назад я познакомился с молодым человеком по имени Крейг Лемкул. Крейг только что оставил строительный бизнес, где брал небольшие субподряды, и собирался стать маклером по торговле недвижимостью. У него была семья, и, как у многих семейных молодых людей, у него было совсем мало денег. Но он очень хотел научиться вести переговоры. Чтобы заплатить за свое обучение, Крейг собрал последние деньги, и, как он сказал мне позже, “не собирался выбрасывать их на то, чем не придется пользоваться”. Мой новый клиент посвятил нашей работе три месяца. И у него наконец появилась возможность зарабатывать реальные комиссионные с шестью нулями. На наших встречах и тренинговых сессиях, посвященных изучению системы, Крейг был очень внимателен. Он стремительно учился. Но только на последнем сеансе переговоров с реальным противником по поводу реальной сделки он понял, что на переговорах начинают деньги: все. В конце концов, деньги — самое жесткое решение в бизнесе.

Пусть Крейг сам расскажет свою историю:

“Я потратил много времени на эту сделку, даже ездил в Южную Калифорнию к владельцу объекта недвижимости. Это дало свои результаты, но даже авиабилеты стоили дороже, чем я мог себе позволить. В целом я достиг пределов своего бюджета, и мои эмоции, казалось, вышли из-под контроля. Это была самая крупная сделка в моей жизни. Если бы я заключил ее, то заработал бы больше, чем за всю свою прежнюю трудовую карьеру. Но агент в Южной Калифорнии, который готовил сделку со стороны продавца, проинформировал меня, что для окончательного оформления сделки потребуется еще 50 000 долларов — в оплату его комиссионных и местных сборов. При

всем своим старанием я нигде не мог достать эту сумму. Я видел, как мои коммиссионные вылетели в окно. Я не думал, что у меня есть хотя бы один шанс заключить сделку. Я не мог представить себе, чтобы покупатель — мой клиент — вложил в нее больше денег.

У меня были две проблемы. Во-первых, я не понимал, насколько важны эти переговоры для моего клиента, а во-вторых, не мог представить себе, что он согласится выписать чек еще на 50 000 долларов. Итак, когда я вернулся к покупателю и сообщил ему, что две эти проблемы уничтожили сделку, и был при этом настолько “не в порядке”, как только мог, мое сердце ушло в пятки. Итак, для заключения сделки нужно еще 50 тысяч, но я не смею просить его добавить еще денег в качестве аванса. Его авансовый платеж в размере 200 тысяч долларов и так был очень велик, и я не могу просить его добавить еще 50 тысяч долларов, не так ли? То, что произошло потом, было поразительно. Он просто спросил меня, действительно ли 50 тысяч долларов помогут завершить сделку? Я был настолько взволнован, что даже не понял, что он задал вопрос. Я просто сказал “да”. Он и бровью не повел, открыл ящик, вынул чековую книжку, с улыбкой вручил мне чек и сказал, что очень счастлив. Он был готов выписать чек на гораздо большую сумму! Он объяснил мне, что мог потерять намного больше. Он столько вложил в эти переговоры, что не хотел терять сделку. Я был потрясен. Это придавило меня, словно тонна кирпичей. Деньги, которые он уже потратил, сделали переговоры настолько ценными, что он не мог сдаться просто так”.

Как понял Крейг, вы должны знать, каков ваш собственный финансовый бюджет, а также — каков бюджет вашего противника.

Всего несколько лет назад один из моих лучших учеников проводил переговоры, которые считались самыми важными в истории его компании. В то время сумма самого большого контракта, который прежде заключила его компания, составляла 1,2 миллиона долларов, а текущая сделка могла приблизиться к 9 миллионам долларов. Это была трудная задача, но те, кто принимал основные решения, считал, что компания имеет адекватные ресурсы

для выполнения такого большого проекта и переговоров, которые он повлечет за собой. Получив зеленый свет, молодой человек сформулировал свою миссию, поставил перед собой цели и наметил задачи. Он работал как проклятый. Представьте себя в его ситуации. Вы находитесь в постоянном напряжении и теряете сон. В вашей жизни больше нет ничего, кроме работы. Ваша преданность проекту растет, и вскоре босс вручает судьбу компании в ваши руки: “Мы рассчитываем на вас, вы — именно тот, кто нам нужен, вы — единственный человек, который может все это вытянуть”. По мере того как переговоры требуют все больше сил и времени, появляются проблемы. Коллеги начинают вставлять вам палки в колеса: если вы заключите эту сделку, им наверняка придется работать больше. Они говорят, что желают вам победы, но одновременно боятся ее. Вам нужна их поддержка, и они клянутся, что сделают для вас все, но работа, которую вы им поручаете, делается не вовремя и плохо или вообще не делается. Теперь вы боитесь на кого-либо рассчитывать и чувствуете себя очень одиноко. Ваш собственный бюджет времени и энергии растет, но вы должны продолжать. Даже при всем этом давлении энергия, которую вы уже вложили в дело, ведет вас вперед. Вы делаете свою работу отлично, на переговорах — восемьдесят различных мини-повесток дня по каждому вопросу (тема двенадцатой главы), более десятка серьезных презентаций для разных должностных лиц противника, вы не меньше десяти раз слышали от противника твердое “нет”, постоянно поощряя его к этому. Вы уже чувствуете запах победы. Вы готовы сделать то, что, как вы надеетесь, будет заключительной презентацией... И вдруг ваш босс заявляет, что ужасно гордится вами, но решил дальше вести переговоры сам.

Человек, который все время прятался за вашей спиной, выходит вперед, и вы больше не нужны. Невероятно, но что вы можете сделать? Что вы чувствуете? Облегчение? Только не это: вы — профессиональный игрок. Разочарование? Хуже: вы злитесь как дьявол. Вы все это организовали, а теперь, возможно, потеряете сделку: ваш босс не имеет необходимой подготовки для этих переговоров.

Как и следовало ожидать, презентация неподготовленного босса превращается в фарс и становится настоящим бедстви-

ем. Он не знает системы, установленной тем, кто вел эти переговоры — вами, — и игнорирует рекомендации, которые от вас получил. Его презентация не отражает существа дела и не представляет интереса для другой стороны. Он заставляет членов совета директоров противника, сидящих по ту сторону стола, чувствовать себя “не в порядке”. Как вы думаете, что происходит потом? На следующий день после презентации он звонит вам и говорит, что противник не проявил никакого интереса к тому, чтобы ваша компания предоставляла необходимые ему услуги. Вот и все.

Что мой клиент сделал в этой жизненной ситуации? Он продолжал вести переговоры. Он не бросил дело. Он не жаловался. Он контролировал свои эмоции и *остался в системе*. Противник, возможно, невзлюбил его босса, но сделка все же не была окончательно сорвана. Он был в этом уверен, потому что точно знал: несмотря на огромные затраты времени, энергии и денег, его общий бюджет еще не вышел из-под контроля. Кроме того, он понимал, что к этому времени бюджет его противника тоже стал слишком большим. Он хорошо знал его боль. Он звонил по телефону, писал письма, чтобы вернуть противника за стол переговоров, — и вскоре завершил сделку.

И кто, по вашему мнению, попытался в конце концов присвоить себе все заслуги? А кто же еще?

Мораль этой истории такова: если вы знаете, какова стоимость переговоров, и управляете своим временем, энергией и деньгами, не выходите за рамки своего бюджета и следуйте своей миссии, вы — “в порядке”, независимо от того, что делает ваш босс.

Бюджет эмоций

Радость победы! Горечь поражения! Готов поспорить, вы узнаете эти слова почти немедленно, потому что благодаря спортивным телеканалам они превратились в нашей культуре в избитые фразы. Я до сих пор помню соревнования по прыжкам на лыжах с трамплина, когда один спортсмен врезался в бортик трамплина и у него слетели защитные очки. Я помню и то, как в 1980 году, когда Соединенные Штаты и СССР были ожесточенными про-

тивниками, американские хоккеисты праздновали невероятную победу над советской командой. И, когда доходит до футбольных игр в колледже, где учится мой сын, я знаю все об этой радости и об этой горечи. Если вы болельщик, эти эмоции прекрасны. Они просто необходимы. Но на переговорах они опасны.

Вернемся к моим первоначальным вычислениям: время — 1х, энергия — 2х, деньги — 3х и эмоции — 4х. На любых переговорах эмоции обходятся *чрезвычайно* дорого. Когда в игру вступают радость и горечь, ценность переговоров увеличивается во много раз. Деньги — самое жесткое решение в бизнесе, и во многом благодаря тому, что для большинства из нас финансовые проблемы неразрывно связаны с проблемами эмоциональными. Может быть, некоторые люди не слишком заботятся о деньгах, но найдете ли вы их в мире бизнеса?

Как для вас, так и для вашего противника радость победы и горечь поражения — две основные эмоции, и профессиональные команды переговорщиков крупнейших корпораций прекрасно умеют увеличивать эмоциональный бюджет противника — впрочем, как и две другие статьи бюджета. Они делают это при помощи обещаний, угроз, нелепых требований и жестких крайних сроков, внезапных сомнений в необходимости этой сделки и так далее. Но вы должны контролировать свою нужду, свои позитивные и негативные ожидания, свои страхи, свое эго, свои реакции и свои решения. Не надейтесь, что сможете непосредственно управлять победами или поражениями, потому что это невозможно. Управлять можно только средствами: оставаться в пределах своей системы переговоров, контролировать свои действия и свое поведение. Это — единственное оружие, которое вам потребуется. В то же время подобные действия помогут вам обострять ощущение нужды, ожидания и страхи противника, увеличивая для него ценность этих переговоров.

Знайте, каков ваш бюджет, и *контролируйте* его. Знайте, каков бюджет противника. *Увеличивайте* его затраты, его бюджет. Этот принцип относится и ко времени, и к энергии, и к деньгам, и к эмоциям. Если вы им овладели, вам не грозит поражение.

11

ИГРА В ПРЯТКИ

Кто дергает за ниточки? Кто на самом деле принимает решения внутри организационной структуры компании противника? На первый взгляд вопрос может показаться совершенно банальным, но это не так. Это — критически важный вопрос на любых переговорах, даже если вы прочли массу книг на эту тему и ни разу не нашли ни одного подтверждения тому, что вопрос о том, кто держит в руках нити власти, требует пристального и постоянного внимания. Как можно эффективно создавать видение и описывать боль, не зная, кто в действительности принимает решения в стане противника? Это невозможно. Поэтому процесс принятия решений в организации противника необходимо обнаружить и понять в самом начале переговоров, или, по крайней мере, как можно раньше. Если вы этого не сделаете, ваш бюджет времени и сил возрастет, финансовый бюджет — тоже и, если вы будете неосмотрительны, увеличится и бюджет эмоций.

Как правило, чем больше организация, тем более сложен и запутан процесс принятия решений. Когда вы имеете дело с транснациональным гигантом, как некоторые мои клиенты, игра в прятки может быть настолько же изматывающей, как и все остальные аспекты переговоров. На самом деле вы столкнетесь с противником, который начинает игру в прятки именно для этой цели —

чтобы увеличить ваш бюджет. Сейчас решения принимаются здесь, а теперь — там, а затем — еще где-то.

Давно ли в последний раз вы слышали: “Передайте мне ваше предложение, и я покажу его совету директоров”? Или: “Если мне это понравится, я буду вас рекомендовать, а они всегда следуют моим рекомендациям. Это всего лишь формальность. Передайте мне свое предложение вместе со спецификациями, а я сделаю остальное”. Но часто ли это оказывается так просто? Если вы задумаетесь об этом, ситуация не покажется настолько простой. Подумайте, сколько раз вы сами совершенно самостоятельно принимали решение по какой-либо проблеме, но в конце концов спрашивали совета и одобрения еще у кого-нибудь. Мы делаем это все время. Даже в моей собственной семье основные решения, кажется, почти всегда принимает наша собака. Противник ничем не отличается от нас. Очень часто он и сам не представляет себе *собственного* процесса принятия решений, непосредственно связанных с вашими переговорами. Вам придется помочь ему это выяснить.

Некоторые эксперты занимаются анализом культурных различий в процессах принятия решений в разных регионах мира. В Соединенных Штатах, скорее всего, этот процесс — вертикальный, а в Японии — горизонтальный. Я полагаю, что в большинстве систем принятия решений присутствуют оба элемента, а также множество удивительных изгибов и поворотов. На семинарах я иногда рассказываю историю о том, как был изменен режим ежедневных тренировок спортивной кафедры одного известного колледжа. Оказалось, что эти изменения повлияли на график работы обслуживающего персонала, который фактически имел что-то вроде права вето по поводу всех аспектов графика тренировок, и в цикле принятия решений его мнение нужно было учитывать. Это всегда трудно узнать наверняка. Но вы *должны* знать.

Никогда не забуду эпизода, в котором мне пришлось встретиться с жизненной реальностью, связанной с этой темой. Это было в 1970-х, когда я работал на Западном берегу вербовщиком для футбольной команды Университета штата Огайо. Я работал на тренера Вуди Хейса, и не могу вам передать, как гордился своей работой. Нас интересовал замечательный молодой человек по имени Фримен Макнил, который играл в футбольной команде средней

школы в Лос-Анджелесе. Все ведущие футбольные колледжи с радостью приняли бы Фримена, и мои шансы были равны 24/1, чего мы не знали тогда, но знаем сегодня. Я разговаривал с каждым, кого только можно себе представить: руководителем школы, преподавателями, тренерами, членами его семьи, с каждым. Тренер Фримена сказал мне, что окончательное решение будет принимать сам Фримен и его семья, но при влиянии тренера. Пока все шло хорошо. Я встретился с самим Фрименом, и он сказал, что очень хотел бы играть в команде Университета Огайо и что решение будет основано на его оценке школы и лично тренера Хейса. Еще лучше, потому что Вуди Хейс был самым впечатляющим человеком, которого я когда-либо встречал. Это чувствовал каждый. История длинная, так что я опущу некоторые подробности и перейду к тому уик-энду, когда Вуди прилетел в Калифорнию, чтобы лично встретиться с Фрименом. Все шло очень хорошо. В тот вечер я был так возбужден, что мог думать только об одном: на стадионе “Роуз Боул” Фримен забивает голы за Огайо против команды Университета Южной Калифорнии. Затем мать Фримена представила нас подруге ее сына. Девушка сказала нам с Вуди, что встречается с Фрименом уже два года. Тренер Хейс немедленно спросил ее, в какой вуз она собирается поступать. “В UCLA”*, — ответила она.

Самым вежливым и заботливым тоном старик спросил: “Что вы будете изучать?” С ослепительной улыбкой, продемонстрировав нам безупречные зубы, она снова ответила: “Театр и драматическое искусство”.

В конце вечера я праздновал триумф, полностью уверовав в то, что Фримен Макнил будет следующим обладателем Heisman Trophy** в составе команды Университета Огайо. Я соображал слишком медленно, а тренер Хейс — быстро. Когда мы шли к автомобилю, он сказал мне: “Джим, ты проделал адскую работу с Фрименом. Ты завоевал для нас прекрасные позиции в Калифорнии.

* Калифорнийский университет в Лос-Анджелесе. — *Прим. пер.*

** Heisman Trophy — кубок США по американскому футболу среди студентов. — *Прим. пер.*

Но Фримен отправится в UCLA. Ему было бы лучше с нами, но он остановится на UCLA". Я был ошеломлен. Откуда Вуди это узнал? В ответ он спросил меня: "Джим, ты уехал бы из дому, чтобы играть за Университет Огайо?" Конечно! "Но оставил бы ты одну в UCLA свою подругу с внешностью кинозвезды, чтобы играть для Огайо?" Вот теперь я увидел свет. Я спросил Вуди, когда он это понял, и он сказал: "Только когда она сказала об UCLA и театре. Это — Голливуд, и от этого трудно отказаться. Фримен отправится в Голливуд к кинозвездам. Он — прекрасный молодой человек, но самый важный участник процесса принятия решений — его подруга. Даже он сам этого не понимает. Он думает, что принимает решение сам, вместе с мамочкой и папочкой. Он так думает, но основную роль играет эта девчонка. Она убедит его пойти в UCLA, и он никогда этого не поймет. Если бы она хотела изучать медицину, право, бизнес, образование, мы могли бы с ней конкурировать, но она так чертовски красива, и она хочет в Голливуд".

Я не только не сумел найти *всех* участников процесса принятия решений — я не сумел найти *самого главного* участника. В конце концов Фримен Макнил действительно поступил в UCLA и сделал очень хорошую карьеру, хотя и не завоевал Heisman Trophy. Затем он играл в New York Jets, и однажды его фотография может оказаться в Зале славы профессионального футбола в Кантоне, Огайо.

Эта неудачная попытка обнаружить основное действующее лицо процесса принятия решений была одной из тех ошибок, которой я больше никогда не повторял в течение моего сотрудничества с тренером Хейсом. Но бесчисленное количество раз я видел, как ее совершают на деловых переговорах — конечно, не хорошие парни, а их противники. Вспомните переговоры, о которых я рассказывал в девятой главе, между моим клиентом и компанией, которую он пытался приобрести, завершившиеся в конце концов созданием монумента основателю компании. Стоимость компании была невероятно раздута, и я видел, что переговоры зашли в тупик. Я неоднократно спрашивал главу делегации этой компании: "Кто же принял решение и установил такую цену?" Он не знал этого, но оказался неглупым парнем. Он был убежден, что решение принял совет директоров, но я выполнил свою работу тренера и вместе с ним составил список воз-

можных лиц, принимающих решения. Юристы? Нет. Бухгалтеры? Нет. Наследники? Интересно.... Он не думал о таких потенциально важных акционерах. Кто держит самый большой пакет акций и пользуется влиянием? Он этого не знал, но выяснил. Остальную часть истории вы знаете.

Почему участники переговоров часто не могут составить представление о реальном процессе принятия решений? Почему многие хотят просто получить решение, любое решение, и гори все остальное синим пламенем? Главная причина, я полагаю, такова: они боятся, что не имеют достаточных полномочий и не знают, как вести себя на переговорах с теми, кто действительно принимает решения. Но с помощью моей системы вы будете точно знать, как себя вести. В этом в высшей степени индивидуальном, эмоционально сложном процессе поиска того, кто на самом деле принимает решения, ключевую роль сыграет умение проявлять заботу, использовать контрвопросы и применять технику “3 +”. С помощью миссии, поведенческих целей и независимо от того, насколько сложен процесс принятия решений, вы сможете с ним справиться. Вы *ведете переговоры* по поводу каждого аспекта проблемы, пока не получите всю необходимую информацию. Это довольно просто (даже если и трудно).

Как выяснить правду? Точно так же, как вы выясняете правду по любой другой проблеме на переговорах: задавая открытые вопросы.

“Конечно, вы принимаете все решения сами. Но с кем еще вы хотели бы поговорить?”

“Кто может быть вам полезен при принятии этого решения?”

“Кого мы должны пригласить для поддержки вашего решения?”

“Кто будет чувствовать себя виноватым или расстроится, если мы не посоветуемся с ним?”

“Как это решение будет принято?”

“Когда оно будет принято?”

“Какие условия должны быть соблюдены и какие документы необходимы, чтобы это решение было принято?”

Вам необходимо получить ответы на эти вопросы. Устраните все неизвестные факторы, которые только могут прийти вам в голову. Все время спрашивайте себя, кого не хватает? Кто отсутствует в моем списке? Кто еще должен здесь быть? Будьте готовы обнаружить, что в процессе принятия решений участвует множество людей. Вы должны уметь и быть готовы вести переговоры с каждым из них.

Вам придется иметь дело с “блокаторами”

Нередко самой сложной проблемой, с которой вы столкнетесь в процессе изучения механизмов принятия решений, окажется следующая: кто-либо в команде вашего противника утверждает, гарантирует, обещает и клянется, что именно он принимает решения, хотя на самом деле это не так. Почему это происходит так часто? Это еще один пример того, как мы, люди, боремся за то, чтобы быть “в порядке”. Произнести: “Я должен выполнять все распоряжения руководителя моего филиала”, — признак позиции “не в порядке”. Не будет преувеличением сказать, что процессом принятия решений в организации управляет потребность людей чувствовать себя “в порядке”. Когда мы входим в приемную, за что начинает сражаться секретарь? За то, чтобы чувствовать себя “в порядке”. Такова человеческая природа! Кто хочет чувствовать себя незначительным? В больших компаниях царит жесткая иерархия — уровень за уровнем, уровень за уровнем: высшее руководство, руководство среднего звена, отдел развития бизнеса, технический отдел, юридический отдел, отдел управления персоналом — и так без конца. Мы работаем в среде этих больших корпораций и часто чувствуем себя так, как будто она нас полностью поглотила. Мы знаем, что заменимы, потому что видим: компания продолжает нестись вперед, даже если ее директор уже упал замертво, но мы хотим *что-то значить* в этом огромном замысле. Мы хотим, чтобы наше присутствие имело какое-то значение, хотим чувствовать себя “в порядке”. А самый действенный способ для этого — незаметно включиться в процесс принятия решений.

Я говорю об этих милых людях, которые хотят играть роль своего рода “блокаторов”. Остерегайтесь их. Как только вы оп-

ределили, кто на самом деле принимает решения, до этих людей часто становится сложно добраться из-за стоящих на пути “блокаторов”. Если вы не сможете обойти или преодолеть их, то никогда не заключите свою сделку. Вспомните моего прекрасного ученика Крейга Лемкула из десятой главы, парня, который на собственном непростом опыте убедился, насколько важен на переговорах бюджет обеих сторон. Его противник был настолько богат, что с удовольствием выписал чек на 50 тысяч долларов. Когда Крейг начал работать со мной, главной его проблемой оказалось неумение проходить мимо секретарей. Эта ситуация знакома многим, кто работает в области продаж или в других сферах бизнеса. “Блокатором” может оказаться секретарь, который не докладывает шефу о том, что вы звонили, или исполнительный с виду помощник, коллега-менеджер, или, что хуже всего, человек, которого вы ошибочно приняли за того, кто принимает решения.

Действуют ли “блокаторы” *сознательно*? Иногда да, потому что получили ясные инструкции блокировать ваши действия, но чаще — нет. Они знают только то, что такое поведение позволяет им чувствовать себя “в порядке”. По натуре они склонны защищаться и полагают, что в их обязанности входит блокирование процесса, создание препятствий и в конечном счете провоцирование вашей неудачи. У них могут быть и другие причины для подобного поведения. Их положение в компании может быть непрочным. Они могут завидовать вам, потому что вы, кажется, сами принимаете решения в своей компании, а они в своей — нет. Может быть, в результате этой сделки вы получите большой кредит, комиссионные или еще какое-либо вознаграждение, а они — нет. Что, собственно, получает от этой сделки сам “блокатор”? Возможно, не так уж много.

Хорошие лидеры окружают себя хорошими “блокаторами”, которым просто нравится эта игра. Будьте готовы к тому, что на переговорах обязательно окажется хотя бы один подобный человек. В таком случае вы можете внести запутанный клубок негативных установок этого “блокатора” в повестку дня, в пункт “багаж”. (Здесь я забегаю вперед — с этой идеей я познакомлю вас в следующей главе.) *Всегда* демонстрируйте “блокатору” уважение, даже если разрабатываете хитроумный план вторжения на его тщательно охраняемую территорию.

Я следовал за компанией Network, у которой возникли большие неприятности из-за ужасного контракта, который, как стало ясно позже, она не могла соблюдать — это просто выбросило бы ее из бизнеса. Была создана новая команда участников переговоров, и я тоже входил в нее. Почти сразу же мы столкнулись с проблемой: ни один из сотрудников Network не знал, кто на самом деле принимает решения в компании противника. Оказалось, что и в нашей компании никто никогда не слышал об этих людях. Когда новая команда начала выяснять это, задавая вопросы компании-клиенту, в качестве кандидатов на роль тех, кто реально принимает решения, постоянно всплывали одни и те же три или четыре имени. Но еще одно имя было упомянуто каждым, *за исключением* сотрудников отдела, где работал этот человек. Оказалось, что весь процесс переговоров буксовал именно из-за этого человека, и сотрудники его отдела были “блокаторами”.

Прежняя команда переговорщиков не знала ни о нем, ни о ком-либо другом, чье влияние нужно было учитывать: она просто-напросто вела переговоры с “блокаторами”. Команда имела дело с отделом поставок, но отдел поставок никогда не принимает подобных решений на переговорах. Он готовит документы, но не принимает решений. Это знает каждый. Чем большей властью старая команда наделяла отдел поставок, тем менее эффективно она работала. Как только появилась новая команда, отдел поставок был полностью исключен из цикла переговоров.

Второй группой “блокаторов”, с которыми пришлось иметь дело новой команде, были технические специалисты, оценивавшие машины, о которых шла речь. Глава этой группы специалистов был понижен в должности, но продолжал работать в своей компании, а все его коллеги в это время продвигались по службе. Его карьера никуда не двигалась, и он не питал положительных чувств по этому поводу. Он защищал свои прошлые решения, и делал все, что мог, чтобы их оправдать. Такова суть человеческой природы. Как оказалось, одно из этих решений привело к тому, что в его компании без дела стояло оборудование стоимостью почти 100 миллионов долларов. Ему было что защищать, так как сделка с Network сделала бы это оборудование полностью устаревшим. Все остальные в отделе понимали, что оборудование действительно необхо-

димо Network, а “блокатор” из всех сил старался убедить тех, кто принимал решения, в обратном. Когда до этого человека дошли слухи о том, что новая команда наконец выяснила, кто на самом деле принимает решения, он немедленно попытался саботировать любые встречи между сторонами и постоянно чинил препятствия на всем протяжении этих переговоров.

Никогда не вредно “заходить сверху”

Чтобы найти основного “блокатора”, есть несколько способов. Самый верный из них — просто начать сверху. Что произойдет, если вы начнете сверху? Самые главные “шишки” начнут спускать вас по иерархической лестнице; в конце концов вы попадете к “блокатору”, и это прекрасно. Возможно, вас передали на территорию “блокатора” со штампом “одобрено”. “Блокатор” знает, что должен быть с вами милым; ему известно, что вы знаете, что он на самом деле “блокатор”. Начните сверху — и сможете докладывать на самый верх. У вас появится свободный доступ непосредственно к высшему руководству. В связи с этим “блокатор” станет обращаться с вами с уважением: если уж исполнительный директор нашел время поговорить с вами, то и у него найдется время для беседы. Или ему *придется* найти это время.

Но не все потеряно, даже если у вас нет возможности начать сверху. Можно иметь дело с “блокатором” и снизу.

Дзинь! Дзинь! “Добрый день, это приемная президента Соединенных Штатов. Говорит Тамми”.

— Тамми, меня зовут Билл Джонс, и мне нужна ваша помощь. Каким критериям я должен соответствовать, чтобы получить аудиенцию президента? Тамми, с кем будет консультироваться президент по вопросу внедрения суперкомпьютеров, которые позволят положить в государственное казначейство миллиарды долларов без всяких дополнительных налогов?

— Ну, я рекомендую вам поговорить с председателем Технического комитета Белого дома, мистером Смитом.

— Тамми, вы знаете его самого компетентного помощника, с которым я мог бы поговорить?

— Ну да, это моя одноклассница, Бетти. Хотите, я соединю вас с ней?

— Я был бы вам очень признателен. Не могли бы вы сообщить ей, по какому поводу я звоню? Очень трудно звонить без предупреждения, вы ведь знаете.

— Да, я с удовольствием это сделаю. Давайте проверим, на месте ли она.

Конечно, это фантазия, но такой подход может оказаться весьма полезным. Вы не просто обойдете “блокатора”, но вас еще и познакомит с ним значимый для него человек. Этого проще добиться, если вы понимаете, к чему на самом деле стремится “блокатор”, а именно: чувствовать себя “в порядке”. Будьте немного снисходительны. Проявите немного заботы.

“Билл, я хотел бы предложить вам сделку. Я хотел бы рассмотреть вместе с вами наше предложение. Если то, что я подготовил, вам не понравится и вы знаете, что это не вызовет энтузиазма, просто скажите мне: нет, нам это не нужно, и я уйду. Справедливо? Справедливо. Это и будет наша сделка. Если вам понравится то, что я предлагаю, и вы почувствуете, что ваш комитет ищет именно это, все, чего я прошу, — позволить мне выступить перед комитетом. Договорились?”

Что мы сделали? Мы защитили свое предложение, а также помогли Биллу чувствовать себя “в порядке”. Если он примет это предложение, то будет бороться за него или, по крайней мере, горячо поддержит его перед комитетом. Этот подход обычно работает. Если же он не работает, если Билл никогда не позволяет никому другому выступать перед комитетом, если он чувствует себя с вами неудобно и боится, что члены комитета тоже почувствуют себя неудобно, а потом сделают виноватым его, вы переходите ко второму варианту.

“Билл, я понимаю, что ни в коем случае никто, кроме вас, не может разговаривать с комитетом. Если вам не нравится то, что я вам показываю, просто скажите мне “нет”, и я скроюсь с ваших глаз. Но если вам понравится мое предложение и вы захотите рекомендовать его комитету, все, о чем я прошу, — позволить мне проконсультировать вас по поводу самого предложения и того, что вы могли бы рассказать о нем. Позвольте мне подождать в холле, просто на всякий случай, если у членов комитета возникнут какие-либо вопросы. Таким образом, вы будете располагать всей необходимой информацией на тот случай, если возникнет что-нибудь непредвиденное. Договорились? Вот и хорошо”.

А что если Билл не примет и эту программу? Переходите к третьему варианту повестки дня.

“Билл, я понимаю, что посторонние не должны присутствовать на заседании комитета, даже в холле. Позвольте мне лишь посоветовать вам, что именно сказать, и, если возникнут какие-то вопросы, позвольте мне подождать в вашем офисе. Вы можете позвонить туда, и я смогу сообщить вам любую необходимую информацию. Конечно, если вам не понравится мое предложение, то вы не заденете моих чувств. Просто скажите мне “нет”, и я уйду. Мы попробуем поработать с вами как-нибудь в другой раз”.

Если Билл все еще упирается — а это маловероятно, но возможно, — обратитесь к своему бюджету времени и энергии, потому что эта ситуация не выглядит слишком перспективной. Сколько вы вложили в эти переговоры? Не слишком ли вы стараетесь? Может быть, вы испытываете *нужду*? Может быть, вам просто следует уйти и не проявлять никаких сильных эмоций? Любое ваше решение будет удачным, потому что вы сохранили контроль над переговорами. Вы позволили “блокатору” чувствовать себя “в порядке”. Он чувствует себя свободно. Вы дали ему возможность сказать “нет”. Вы не пытались тут же закрыть сделку. Вы помогали ему создать видение ситуации. И наконец, если вы ра-

зочаровались в Билле и считаете эту затею безнадежной, то внутри организации всегда можете двигаться в любом другом направлении, которое вам нравится. Талантливый участник переговоров свободно движется вверх-вниз по организационной иерархии противника и с удовольствием играет в прятки.

12

РАЗРАБОТАЙТЕ ПОВЕСТКУ ДНЯ И СЛЕДУЙТЕ ЕЙ

Цель моей системы — помочь вам управлять хаосом переговоров, и иногда “хаос” — недостаточно сильное слово. Ситуация быстро усложняется, и вы можете обнаружить, что противник тянет и толкает вас во множестве разных направлений. *Сколько раз вы спрашивали себя: что произошло? Что пошло не так? Что я должен был сделать иначе? Что я должен делать теперь? С кем я должен говорить и что именно я должен сказать?*

Результат: вы запутались и бродите в потемках, ваш бюджет вышел из-под контроля, и вам стало очень трудно принимать эффективные решения. Вести переговоры в такой разбросанной, неряшливой манере — прекрасный способ день за днем ломать голову, что совсем не весело. Эта глава посвящена именно той части моей системы, которая ответит на эти вопросы: что пошло не так, что теперь делать, как не дать переговорам пойти в неверном направлении, как продолжать принимать эффективные решения, как сохранить в целостности и сохранности свой рассудок. Сейчас наша тема — повестка дня, план переговоров.

Во всех сферах бизнеса самые преуспевающие люди всегда справлялись с самыми сложными проблемами лишь в том случае, если не пытались избегать их и смотрели правде в глаза. Переговоры — не исключение. Способность выявить самые важные проблемы, а затем, используя повестку дня, прямо и недвусмысленно вынести их на обсуждение в ходе переговоров в геометри-

ческой прогрессии увеличит ваши шансы на успех. Повестка дня также помогает держать под контролем эмоции. Это — самая первая линия обороны, безотказное средство, помогающее оставаться на правильном пути, и его важность невозможно переоценить.

Подготовка повестки дня — потрясающее упражнение само по себе, а также испытание вашей способности ясно видеть ситуацию переговоров и устанавливать приоритеты. В корпорациях, где переговоры проводятся целыми командами, адекватная повестка дня абсолютно необходима, чтобы все члены команды действовали согласованно и, если можно так выразиться, в разных контактах с разными противниками говорили об одном и том же. Если пять членов команды обсуждают одинаковую повестку дня и при этом получают от противников пять разных ответов, им настоятельно порекомендуют остановиться и хорошенько присмотреться к этим расхождениям. Может быть, члены другой команды просто действуют несогласованно, а может быть, они играют в какие-то игры? Вы должны это знать. С другой стороны, если вашей команде трудно создать ясную повестку дня, значит, у вас тоже есть проблемы с миссией, с задачами, с освобождением сознания, с описанием боли противника, с бюджетом или со всеми этими пунктами сразу.

В системе Кэмп и миссия, и бюджет, и повестка дня — совсем не то, чем считает их большинство участников переговоров и деловых людей. Обычно в деловом мире повестка дня — это список вопросов, которые нужно обсудить, часто без какого-либо определенного порядка. Даже если некоторая структура и предполагается, мы знаем, что происходит чаще всего: ожидаемый порядок так или иначе нарушается, и в результате возникает общая дискуссия, в которой принимают участие все, кому не лень. Подобно многим другим деловым встречам, и эта тоже превращается в раздражающую потерю времени и энергии. Повестка дня должна приносить больше пользы. Она должна стать путеводной нитью в лабиринте переговоров.

Каждый сеанс переговоров — даже обычный телефонный звонок или письмо по электронной почте, пусть даже это одна минута или один абзац — требует плана. Возможно, сначала это заявление покажется вам слишком радикальным, но это только на первый взгляд. Каждый звонок и каждое письмо преследуют определенную цель, не так ли? Надеюсь, что да. *И каковы же эти*

цели? Повестка дня проясняет их. Что, *кроме плана*, на самом деле может провести переговоры через постоянно возникающие сложности? Чтобы насладиться ощущением уверенности, которое предлагает по-настоящему эффективная повестка дня, вовсе не нужно становиться фанатиком контроля.

Согласовывайте повестку дня

“...Джо, приходилось ли вам видеть что-нибудь более замечательное, чем это изделие? Разве это не нужно вам прямо сейчас? Это — именно для вас, Джо!..”

Выбросите это из головы. Никогда нельзя просить противника что-либо сделать, если перед этим вы не согласовали с ним определенную повестку дня.

“Билл, я сказал, что собираюсь рассмотреть это предложение. Это я и делаю. Я вовсе не говорил, что собираюсь действовать”.

Моя система не предполагает никаких тайных планов или скрытых целей. Какая от них польза? Вы что, надеетесь заключить сделку после того, как закидаете противника сюрпризами? Что ж, надейтесь. Единственная повестка дня, которая допустима на переговорах и приведет к результату, — та, что была согласована с противником. Остановитесь на минуту и убедитесь, что понимаете смысл и важность этого правила: единственная повестка дня, которая приведет к результату, — та, что была согласована с противником. Чем более эффективно вы согласовываете повестку дня, тем более свободно и уверенно будет чувствовать себя организация-противник, впуская вас в свою святая святых. Ваша компетентность будет оценена по достоинству и *принята*.

Давайте снова попробуем с Джо.

“Джо, я не уверен, что эта информация имеет для вас какую-то ценность, и если не имеет, просто скажите мне об этом, и мы на этом остановимся. Справедливо? Справедливо. Затем мы можем договориться так. Если это не покажется вам по-

лезным, мы на этом остановимся. Если же эта информация окажется ценной, мы пойдем дальше, хорошо?”

При такой повестке дня Джо не будет чувствовать, будто его обманывают или заставляют заключить сделку. Вы дали ему полное право сказать “нет”. Вы повторили свое предложение три раза (“3 +”). Вы контролируете свои эмоции. Это уже какая-то повестка дня!

Прежде чем сделать вступительное заявление на телефонной конференции в компании Network, за которым последовали переговоры, ее президент сказал: “Если у вас есть какие-то вопросы, пожалуйста, задавайте их непосредственно мне. Я буду отвечать на все вопросы сам, если только не переадресую их кому-либо еще. С этим все согласны?” Он согласовал с противником то, что я называю мини-повесткой дня. У вас может быть основной план и отдельные мини-планы, и к некоторым из них вы перейдете только в том случае, если возникнет проблема, которой нет в основном плане. В мини-повестке дня может быть почти все, что угодно, и в ней должно быть все, что необходимо. Ни одна деталь не является незначительной.

“Могу ли я задать вам трудный вопрос, не опасаясь, что вы на меня рассердитесь? Вы уверены, что я могу задать вам сложный вопрос? Вы не рассердитесь?”

Это — еще одна мини-повестка дня (и еще один пример техники “3 +”). Такая мини-повестка дня позволит вам спокойно задать свой вопрос. Но если вы зададите его неожиданно, этого может оказаться достаточно, чтобы противник вас просто выгнал. Повестки дня и мини-повестки создают ощущение комфорта не только у вас, но и у вашего противника. А если *противник* постоянно чувствует себя *комфортно*, вы поддерживаете контроль над ситуацией и приобретаете скрытые рычаги влияния.

Что должна содержать повестка дня

Хорошо подготовленная повестка дня или мини-повестка включает пять основных пунктов:

1. Проблемы.
2. Наш эмоциональный багаж.
3. Эмоциональный багаж противника.
4. Чего мы хотим от ситуации.
5. Что произойдет потом.

Любая повестка дня обязательно будет включать пункты, которые относятся к некоторым или ко всем этим разделам. Но каждый вопрос, который необходимо обсудить на переговорах, — каждый! — обязательно будет относиться к одному из этих пяти разделов. Давайте подробно рассмотрим их.

Проблемы

Что такое “проблемы”? Все мы знаем общий смысл этого слова, и здесь я употребляю его именно в общем смысле. Проблема — это нечто, что вы воспринимаете как проблему. Что угодно! Она может даже быть воображаемой, а не реальной. Как воображаемая проблема может повлиять на переговоры? Если какая-то из сторон нечто воображает, это нечто витает в воздухе, а это значит, что с этим нужно работать. Поэтому если ваш противник чувствует, что у него есть проблема, даже если вы ее таковой не считаете, вы должны рассматривать ее как проблему.

Могу ли я говорить более определенно? Конечно. Например, раньше ваша компания была известна плохим сервисным обслуживанием. Эта проблема уже решена, что известно всем вашим *новым* клиентам. Но вы ведете переговоры с противником, который помнит старые недобрые времена. Он вычеркнул вас из своего списка (возможно, и справедливо) и только сейчас отважился обратиться к вам снова. Эти негативные воспоминания *определенно* представляют собой проблему. Включите их в повестку дня для самого первого раунда переговоров. Или, например, поставщики считают вашу крупную компанию в высшей степени лживым и злобным противником на переговорах, что отпугивает многих серьезных поставщиков. Они слишком часто на вас обжигались. Теперь вам пришлось измениться (довольно фантастический сценарий, должен признать), но многие

из поставщиков этого не знают. Вы должны внести обсуждение своей репутации в повестку дня.

Или, например, вы продаете самые дорогие в мире автомобили. Вы не делаете предположений — вы никогда не делаете предположений, потому что никогда не знаете наверняка, — но вы понимаете, что для многих людей, которые хотели бы иметь такой автомобиль, деньги могут быть реальной проблемой. И вы поднимаете этот вопрос, чтобы рассмотреть его напрямую. Это может быть первым вопросом вашей повестки дня первого раунда переговоров.

“Билл, моя работа — продавать людям самые прекрасные автомобили в мире. Прежде чем мы пойдем дальше, я хочу спросить, действительно ли вы можете отдать или взять в кредит 200 тысяч долларов, чтобы купить “роллс-ройс”? Это большие деньги, все мы это знаем... Интересно. Вы могли бы выписать чек на 200 тысяч долларов, если бы решили сделать покупку сегодня? Прекрасно. В каком банке вы могли бы выписать чек?...О, я вижу, вам нужно занять деньги в банке, прежде чем выписать чек... О, вы займете деньги в любом банке, который даст вам ссуду? Интересно”.

Вы проявили заботу, применили контрвопрос и “связку” и выяснили, каково положение вещей. Хорошая работа. Конечно, этот сценарий довольно экстравагантен, но крайности помогают яснее увидеть картину.

Проблемы могут иметь общий характер — история о плохом сервисе в вашей компании или вопрос о деньгах на покупку “роллс-ройса”, но могут быть и очень конкретными. Вспомните переговоры Крейга, агента по недвижимости, которому для закрытия сделки нужно было еще 50 тысяч долларов. Как только это стало проблемой, он внес это в повестку дня. Если бы он скрыл эту проблему, то, скорее всего, потерял бы сделку.

Вот небольшая выборка проблем в повестках дня, которые мне предоставили мои слушатели:

- ❑ Мы не понимаем, как мистер Смит представляет себе перспективы своего бизнеса.
- ❑ Между нашими компаниями как будто стоит толстая стеклянная стена. Мы видим друг друга, но остаемся далеки. Это может помешать нам воспользоваться их лучшими технологиями и помешать им воспользоваться нашими.
- ❑ Наша компания не знает, в чем цель новой программы противника, следовательно, мы не можем основательно подготовиться к переговорам.
- ❑ Наша компания не знает, в чем именно нуждается компания Х., поэтому было бы опрометчиво ответить на их запрос немедленно.
- ❑ Мистер Джонс не придет на презентацию.
- ❑ Наша компания предпочитает работать над перспективными сделками с теми заказчиками, которые понимают ценность нашей технологии. Мы обычно не делаем формальных презентаций для каждого заказчика, который отправляет нам запрос.
- ❑ Мы получаем противоречивую информацию из разных отделов их компании.
- ❑ Здание, которое мы хотим купить, неудачно спроектировано.
- ❑ Здание, которое мы хотим продать, неудачно спроектировано.
- ❑ Возможно, нам понадобится кредит, чтобы внести залог.
- ❑ Ваш продукт — замечательный, но он всегда был для нас слишком дорог. Эта негативная установка все еще существует.
- ❑ Всем известно, что ваша компания выбирает только “незрелые плоды”, а мы предоставляем сервис класса “люкс”.

Очевидно, что список потенциальных проблем может быть поистине бесконечен. Каждые переговоры отличаются от других, любые переговоры имеют индивидуальный набор проблем, которые могут возникать неожиданно, но вы обнаружите, что многие из них касаются основных категорий моей системы: кто в их компании принимает решения? В чем их нужда? Каков их бюджет? В случае с Network новой команде, призванной исправить ошибки неком-

петентной прежней команды, пришлось почти с нуля решать все проблемы этих переговоров. Ей пришлось освободить свое сознание и задавать множество вопросов.

На переговорах мы слишком часто пытаемся *не думать* о собственных проблемах. Даже если мы осознаем их, то можем поддаться соблазну спрятать их под ковер в надежде, что они исчезнут. Если проблемы кажутся непреодолимыми, мы сдаемся. Короче говоря, часто реальной проблемой, лежащей в основе всех остальных наших проблем, являемся *мы сами* — потому что не хотим решать их напрямую. Но если мы справляемся со своими проблемами напрямую, противник воспримет нас как компетентных и преуспевающих людей. А это значит, что на этих переговорах и мы, и противник будем чувствовать себя свободно.

Разберитесь с “багажом”

“Багаж” — это приобретенный жизненный опыт и наблюдения. Иногда он получен давно, иногда недавно, иногда он добавляет нам мудрости, иногда — нет, и мы постоянно несем его с собой. Возможно, мы избавились от массы личного багажа, но на любых переговорах может неожиданно возникнуть определенный багаж переживаний. Как вы думаете, многие ли обременены багажом, связанным с полом, возрастом, религией, образованием, внешностью, социальными установками, финансовым положением, опытом или общественным статусом? С любым багажом, который, как вы считаете, будет проблемой на переговорах, нужно справляться напрямую. Некоторые мои новые клиенты удивляются, когда узнают, что подобные вопросы необходимо включать в повестку дня. Они думают, что в план нужно включать только важные проблемы, и это относится только к заключительной стадии переговоров: окончательная стоимость товара, даты поставки и т.п. Да, немного подумав, они могут увидеть проблемы — но багаж?

Мой ответ таков: повестка дня и мини-повестка должны содержать *все*, что может существенно повлиять на достижение согласия по поводу этой сделки. Наш багаж, опыт прошлого, конечно, относится к этой категории.

Если мы приносим на переговоры свой багаж, не значит ли это, что мы делаем *предположения*? Но разве мы не должны любой ценой избегать любых предположений? Хорошие вопросы. Багаж — это единственная область, в которой вы можете делать предположения относительно противника, на основании своего опыта общения с другими партнерами и на основании того, как они вас воспринимали. Это проблемы, с которыми вам уже приходилось сталкиваться. Багаж — это догадка, *основанная на фактах*. Но если у вас есть какие-либо подобные предположения, вы должны выносить их на обсуждение. Может быть, вы опасаетесь этого поступка, но больше нужно бояться багажа, который не был ни осознан, ни вынесен на обсуждение в начале переговоров.

Противник *не оставит* без внимания ваш вопрос о багаже. Он не вчера родился и все равно узнает, откуда вы появились. Скорее, он будет уважать вас за этот вопрос. А если нет — то багаж, который вы “положили” на стол, *уничтожит* сделку немедленно. Возможно, ваш противник просто не примет всерьез никого, кто не слишком опытен (бывает и так). Но что вы потеряете, если “положите” на стол свою неопытность, а противник уйдет? Вы все равно ничего бы не добились, но, по крайней мере, сохранили время и энергию. Но если противник не уйдет, значит, вы приобрели некоторое уважение за свою откровенность и компетентность и наметили путь, по которому будете двигаться, не опасаясь оказаться обманутым.

— Джордж, я новичок в этом бизнесе. Если моя неопытность может быть проблемой в этой сделке, давайте поговорим об этом прямо сейчас.

— Да, сейчас для этого подходящее время. Джон, единственная проблема, которую для меня составляет ваша неопытность, — то, что, если мы столкнемся с чем-то, с чем вы не можете уверенно справиться, мне нужны ваши гарантии, что вы обратитесь к кому-то, кто сможет вам помочь. К кому-то, кто действительно знает, как справиться с этой проблемой. Если это вас устраивает, я согласен.

— Да, меня это вполне устраивает. Вы уверены, что вас это устраивает?

— Да, Джон. Все в порядке.

— Хорошо, это и будет нашим договором. Если я не смогу с полной уверенностью с чем-то справиться, я проконсультируюсь с моим боссом. Это — наш договор. Согласны?

— Согласен. (Вы, конечно, заметили технику “З +”. Джордж согласился трижды. Иногда какой-то пункт повестки дня буквально очищает атмосферу.)

“Ребята, я юрист. Это проблема?” (Раздается смех. Значит, вы движетесь в правильном направлении. Но вы продолжаете идти дальше и используете технику “З+”). “Серьезно. Мы, юристы, не слишком высоко котируемся сегодня в опросах общественного мнения. Вы уверены, что это не проблема?” (Все отрицательно качают головами, и вы говорите об этом в третий раз.) “Нет? Отлично. Значит, всем нравится, что я юрист!” (Новый взрыв смеха.)

Теперь вы — молодец, и, в конце концов, нет никакой необходимости убивать всех юристов. Но если бы вы не подняли этот вопрос, то могли бы услышать, спустя дни или недели, что-нибудь такое:

“Билл, этот контракт очень важен, и я вернусь к вам после того, как внимательно просмотрю его и поговорю с некоторыми людьми”.

Невысказанное чувство вашего противника может быть таким:

“В такой ситуации я не стал бы доверять юристу. Я думаю, что мне нужно навести справки. Я должен проконсультироваться со своим адвокатом”.

В другой ситуации противник может сказать: “Мне нравится то, что вы мне показали, Бетти. перезвоните мне через несколько недель, и я сообщу вам свое решение”. Его невысказанное убеж-

дение таково: “Техника — мужское дело. Что вы можете о ней знать?” Если Бетти сталкивалась с такими предубеждениями в прошлом, она должна немедленно поднять этот вопрос и сказать: “Джон, я — одна из немногих женщин, работающих в этой отрасли промышленности. Я знаю еще одну. Мы — редкие птицы в этом бизнесе, давайте это признаем. Честно говоря, я сталкивалась с пренебрежением со стороны некоторых мужчин, и только по той причине, что я женщина. Есть ли у вас такие проблемы?” Затем вы продолжаете использовать технику “3 +”, независимо от того, что ответит Джон. Возможно, он не скажет вам правды, но то, что вопрос поставлен в открытую, может заставить его снова подумать о том, стоит ли позволять предубеждениям воздействовать на его решения.

Вот другие примеры багажа прошлого, которые я встречал в свое время:

- ☐ Глава вашей делегации на переговорах уже работал с нами и получил отрицательный опыт.
- ☐ Глава нашей делегации на переговорах уже работал с вами и получил отрицательный опыт.
- ☐ Наш основной конкурент был вашим поставщиком в течение двенадцати лет.
- ☐ Мы были не правы, что не обращались к вам в течение трех лет.
- ☐ Ваш производственный отдел настроен против нас и не хочет расширять ваше сотрудничество с нашей компанией.
- ☐ Мы постоянно задерживали поставки.
- ☐ Вы просто не верите, что мы можем сделать что-то лучше, чем наши конкуренты.
- ☐ Вы полагаете, что у нашей компании слишком высокие цены.
- ☐ Вы полагаете, что наша компания слишком мала, и не хотите от нас зависеть.
- ☐ Вам не нравится наша ценовая политика, и вас интересует техническая поддержка и гарантийный ремонт оборудования в других странах мира.

- ❑ Мы близки к тому, чтобы сделать несколько заказов, требующих немедленного исполнения.

Очевидно, что граница между проблемами и багажом весьма условная, но это не так уж важно. Багаж, отброшенный всеми заинтересованными лицами — не проблема. Проблемой становится багаж, который не отброшен. Непременно убедитесь, что в повестку дня внесены *все* проблемы и *весь* багаж. Используйте свое воображение, свой опыт, руководствуйтесь здравым смыслом. Если вы в чем-то сомневаетесь, всегда лучше перестраховаться и включить предполагаемую проблему или багаж в повестку дня.

Желания

Кроме проблем и багажа законными пунктами повестки дня являются желания. Этот раздел может быть более сложен, чем любой другой раздел повестки дня. Рассмотрим такой диалог.

- *Джон, у меня есть идея, которая поможет резко увеличить прибыльность вашего бизнеса.*
- *Хорошо, Билл. Давайте ее обсудим.*
- *Отлично, Джон. Вот она.*

Десять минут спустя:

- *Мне это интересно, Билл. Позвольте мне изучить ваше предложение в течение одной-двух недель, а потом свяжитесь со мной.*
- *Конечно, Джон. Я свяжусь с вами через пару недель.*

Притянуто за уши, считаете вы? Если бы вы могли хотя бы на несколько дней стать тренером... Мои новые клиенты часто ведут себя подобным образом. Чего *хотел* Билл на этих переговорах? Из разговора мы этого не поняли. Каков был результат? Это, мы, к сожалению, поняли: бедный Билл “рассыпал бобы” и теперь полностью находится во власти противника. Мне известна реальная ситуа-

ция, когда противник, не желающий связывать себя обязательствами, показал подобную новую идею третьему лицу и выступил в сделке в качестве посредника. Просто возмутительно!

Из всех проблем, возникающих на переговорах, которые непременно *должны* быть внесены в повестку дня, но чаще всего там не оказываются, — наши желания. Это — основная причина наших неудач. Часто участники переговоров не знают, чего хотят добиться — действительно не знают — на каждом этапе длинного и извилистого пути переговоров. Они просто хотят заключить сделку, и это все. У них нет представления о том, чего они намерены добиться *на каждом этапе* процесса принятия решений. Они думают о результатах, которыми не могут управлять, а не о средствах, которыми могут управлять с помощью повестки дня.

Не имея ясного понимания и полной картины того, чего мы хотим достичь в каждой точке переговоров, невозможно поместить эту цель, это желание в повестку дня. Но если мы не можем поместить это желание в повестку дня, то не имеем никакого права просить противника удовлетворить его. Не имея возможности просить об этом, мы полностью сдаемся на его милость. Поэтому, если мы хотим контролировать ситуацию в максимально возможной степени — а мы этого хотим, — то наши желания должны быть частью каждой повестки дня. (Желания, а не *нужда*. Конечно же, мы по-прежнему не испытываем никакой нужды.)

Понять, чего мы хотим от каждого этапа переговоров, часто бывает нелегко, но выяснение этого обогатит нашу повестку дня. Вы можете допустить на переговорах все возможные ошибки, но если знаете, чего хотите, и вносите эти желания в согласованную с противником повестку дня, то у вас есть шансы.

Каким образом можно было бы структурировать переговоры некомпетентного Билла с Джоном, чтобы Билл сохранил контроль над ситуацией? Во-первых, Биллу следовало бы подумать о том, чего он хочет достичь на самой ранней стадии переговоров. То, чего он хочет — или должен хотеть — это защитить свои идеи. Вот более продуктивный подход:

— Джон, если бы у меня была идея, которая позволила бы резко увеличить прибыльность вашего бизнеса в течение следующих

пяти лет, кто принимал бы участие в принятии решений по этому поводу?

— Билл, все решения здесь принимаю я.

— Конечно, вы, но кто мог бы дать вам хороший совет в области финансов?

— Я сам принимаю все решения, но, как правило, советуясь со своим юристом и бухгалтером.

— Я понял. Джон, кого еще вы включили бы в этот процесс?

— Больше никого.

— Джон, вот о чем я хотел бы вас попросить. Я набросал одну идею и хотел бы показать ее вам. Если она вам понравится, могли бы мы с вами вместе показать ее вашему юристу и бухгалтеру? Конечно, если она вам не понравится, мы не станем ею заниматься. Справедливо?

— Вполне.

— Хорошо Джон, вот какой может быть наша сделка: если вам понравится мое изобретение, мы вместе пойдем к вашему юристу и бухгалтеру. Пожалуйста, подпишите вот этот “Протокол о намерениях”, который защитит мое изобретение. Здесь написано, что никто не может использовать мои идеи, не заплатив за них. Джон, не составляет ли для вас проблемы, чтобы моя работа была защищена?

— Да нет, никаких проблем. Если вы выполняете работу, вам за нее платят.

— Вы уверены, что вам это подходит, Джон?

— Все в порядке, Билл. Это справедливо. Давайте я подпишу.

Задав себе несколько вопросов, Билл выяснил, чего хочет именно на этой стадии переговоров. Поэтому он смог согласовать с противником повестку дня и получить, таким образом, некоторый контроль над ситуацией. Конечно, это не значит, что сделка будет заключена. Его все еще ждут сложные переговоры. Но, по крайней мере, у него есть шанс направить их в правильное русло.

Если на каждой стадии переговоров мы знаем, чего хотим по каждой повестке дня, это помогает убедиться, что наша миссия

по-прежнему адекватна. Это гарантия того, что наши цели ясны, и заставляет думать о том, что делать дальше: от пунктов А, Б, В, Г, Д и на каждом этапе пути к пункту Я и к удачной сделке.

Но что, если Джон не подпишет предложенный договор? Хорошо, мы выяснили его позицию с самого начала. Если мы изначально знаем, чего хотим, нет никакой нужды в компромиссе и никакой опасности, что потом нас обведут вокруг пальца.

Если вы не можете понять, чего хотите в данной точке переговоров, выясните почему. Адекватна ли ваша миссия? Если вы не подготовились к этому сеансу переговоров, вы не можете знать, чего хотите достичь на данном этапе. Вряд ли у вас это получится. Но если вы точно знаете, чего хотите, противник воспримет вас как профессионала. Если вы точно знаете, чего хотите и это адекватно ситуации, пойдете ли вы на компромисс слишком рано? Конечно, нет.

Рассмотрим следующие желания. Почти все они взяты из реальных переговоров, некоторые являются очень распространенными:

- ☐ Мы хотим поделиться с вами своими взглядами на наш бизнес и на то, как должны развиваться эти переговоры.
- ☐ Мы хотим, чтобы ваша корпорация понимала, что наша компания всегда будет способствовать вашему успеху.
- ☐ Мы хотим выслушать ваше мнение относительно нашего предложения об изменении цен.
- ☐ Мы хотим провести встречу, чтобы обсудить последние изменения в вашем предложении.
- ☐ Мы хотим, чтобы вы полностью поддержали наш план.
- ☐ Мы хотим, чтобы вы *объективно* сравнили наши условия с условиями наших конкурентов.
- ☐ Мы хотим, чтобы вы поняли, что изменения в этой области происходят очень быстро, и увидели, куда приведет вас в будущем ваше решение по поводу такой ценовой политики.
- ☐ Мы хотим получить от вас ясную и полную картину того, что именно вам от нас нужно на этой стадии переговоров.

- ❑ Мы хотим запланировать встречу с президентом — единственным человеком, который принимает решения в этой компании.
- ❑ Мы хотим, чтобы вы провели для нас демонстрацию вашего продукта.
- ❑ Мы хотим, чтобы вы гарантировали нам, что ваши запасы материалов и производственные линии соответствуют интенсивному графику работ.
- ❑ Мы хотим получить ваш отчет по срокам выполнения работ.
- ❑ Мы хотим получить финансовый отчет.
- ❑ Мы хотим получить ваше резюме.
- ❑ Мы хотим получить первый вариант контракта.
- ❑ Мы хотим, чтобы вы предоставили нам больше времени для ответа на ваш запрос.
- ❑ Мы хотим узнать, когда вы ответите на наш запрос.

Список может быть бесконечным и составлять много страниц только для одних сложных переговоров. Прекрасное упражнение — сесть и подумать о типичных переговорах в вашей области, если такие, конечно, существуют, и составить список всех желаний, возникающих у вас в ходе этих переговоров. Полный список будет довольно длинным.

Теперь я хочу более подробно рассмотреть приведенный выше список, потому что эти желания недостаточно прояснены. Подумайте, что влечет за собой каждое желание? Решение противника, конечно. Это — само собой разумеется, ведь любой прогресс зависит от решений. Поэтому я хочу, чтобы на переговорах вы рассматривали каждое желание с точки зрения решения, которое требуется от противника для удовлетворения этого желания. Конечно, этим решением всегда может оказаться “нет”. Вы предоставляете противнику все возможности сказать “нет”. Кроме того, вас настораживает любое “да” и чрезвычайно настораживает любое “может быть”.

Итак, мы можем изменить этот список таким образом:

- ❑ Мы хотим, чтобы вы отклонили или разделили наши взгляды на наш бизнес и на то, как должны продвигаться переговоры.
- ❑ Мы хотим знать, воспринимаете ли вы нашу компанию как заинтересованную в вашем успехе или нет.
- ❑ Мы хотим, чтобы вы отклонили или приняли наше предложение об изменении цен.
- ❑ Мы хотим, чтобы вы назначили встречу для обсуждения последних изменений в вашем предложении или отказались от нее.
- ❑ Мы хотим знать, оказываете вы полную поддержку нашему плану или нет.
- ❑ Мы хотим, чтобы вы предоставили нам на рассмотрение отчет по срокам или отказались это сделать.
- ❑ Мы хотим, чтобы вы предоставили нам больше времени, чтобы ответить на ваш запрос, или отказались это сделать.

Это — полезное упражнение, оно поможет вам понять, что каждое ваше желание действительно требует от противника решения. Описывая свои желания с точки зрения решений противника, вы дисциплинируете себя и еще глубже проникаете в его мир — а это, конечно же, основной принцип всей моей системы.

В большинстве переговоров наступает момент, когда какие-то ваши решения будут выражаться в цифрах — цены, количества, — но всегда помните, что цифры — это ограничения. Избегайте цифр, пока не придет их время. (Самый свежий пример: на переговорах с крупным заказчиком один мой новый клиент, еще не знакомый с системой Кэмп, назвал цену в 185 долларов за единицу своей продукции. Тот же клиент, уже вступив в эру Кэмп, получил цену в 290 долларов за единицу той же продукции. Подобные истории происходят гораздо чаще, чем вы можете себе представить.)

Как покупатель, вы *не хотите* знать цену продавца на первой встрече, если только это не чрезвычайно простые переговоры. Как продавец, вы *не хотите* знать на первой встрече, сколько, по словам заказчика, он готов заплатить. Желания идут в одной упряжке с другими принципами моей системы. Ваши первые желания бу-

дут касаться общей картины: возможно, это багаж вашего противника и, конечно, его видение, его боль, нужды и бюджет.

Что же произойдет потом...

Последний пункт повестки дня — “Что произойдет потом”. Сколько раз на переговорах вы предполагали, что, когда другая сторона говорит “Перезвоните нам”, она именно это и имеет в виду? Но когда вы перезванивали, противник был занят, и вы не могли до него добраться. Слишком часто неопытный участник переговоров принимает отговорки, например, “Я свяжусь с вами через несколько недель”, а потом понимает, что ему просто морочили голову светской беседой. В такой ситуации он чувствует себя неудобно, меняет тему разговора, делает предположения и не заканчивает работы. Такое происходит постоянно, потому что в заключительные моменты встречи или телефонного звонка мы тонем в эмоциях. Но вам придется научиться заботиться о деле, тщательно согласовывая то, что произойдет потом.

Так же, как и поиск тех, кто принимает решения, этот шаг может показаться незначительным вопросом повестки дня, но, поверьте мне, это не так. Он защитит вас от неоправданных предположений (кроме багажа у вас и не должно быть никаких предположений). Он даст вам возможность сформировать повестку дня для следующей встречи или разговора. И конечно, то, что “произойдет потом”, должно быть *согласовано* с противником и проверено три раза.

Вывод

Логика проста: создавая повестку дня, вы проясняете, каковы ваши позиции. Переводя повестку дня в действие, вы *укрепляете* свои позиции.

13

ЕСЛИ ВЫ ВСЕ ЖЕ НАСТАИВАЕТЕ НА ПРЕЗЕНТАЦИИ...

Во многих областях бизнеса и, следовательно, на многих переговорах презентация — мероприятие формальное. Его цель — похвастаться своим продуктом или услугами, их особенностями, преимуществами и ценами и формально попросить ответа: *вот моя “штуковина”, вот что она может делать, вот почему она намного лучше любых других “штуковин” на рынке, вот сколько она стоит, сколько штук вы хотите купить прямо сейчас?* Такое шоу “говорит и показывает” часто следует в ответ на запрос клиента, и мое отношение к презентациям, возможно, противоречит общепринятым взглядам. К огорчению некоторых моих клиентов, я искренне считаю, что презентация — та часть базовой теории переговоров подхода “выиграть-выиграть”, которую “старая школа” ведения переговоров может считать исключительно важной и которая в действительности не имеет почти никакого значения. Гораздо чаще я видел, как презентация определенно *наносила вред* позиции ее автора на переговорах или оказывалась даже фатальной для него. Вместо этого я утверждаю: самая лучшая презентация, которую только можно представить, — та, которой ваш противник никогда не увидит. Я с удовольствием еще раз повторяю это утверждение: самая лучшая ваша презентация — та, которой ваш противник никогда не увидит.

Пытаясь защитить эту позицию, я задаю следующие наводящие вопросы. Случалось ли так, что вы напрасно ждали и надеялись, когда продавец, агент или кто угодно помолчит хоть пять минут и позволит вам самостоятельно обнаружить, в чем состоит для вас ценность его предложения? Часто ли вам случалось зайти в магазин, где продавец немедленно прилипал к вам как банный лист? Думаю, довольно часто. Большинство из нас предпочли бы сначала самостоятельно осмотреться, а попросить помощи и задать вопросы позже, когда мы к этому уже готовы. Случалось ли хоть раз, чтобы после участия в формальной презентации вы сразу же почувствовали желание немедленно действовать? Готов поспорить, такого не было никогда. В лучшем случае презентация — это пустая формальность; или, что более вероятно, просьба о презентации нередко оказывается коварной уловкой, заставляющей противника “рассыпать бобы” без всякой цели.

Если вы действуете в рамках своей системы, если вы создали видение ситуации и успешно описали противнику его боль, то сделали тем самым самую удачную презентацию.

Один из моих лучших клиентов сначала был столь же скептически настроен по отношению к моей системе, как и остальные. Я даже не понимаю, почему он решил продолжать работать со мной. Ему казалось, что моя система настолько противоречит здравому смыслу, что некоторым образом относится к контркультуре, а он — не тот парень, который ей симпатизирует. Но он пришел ко мне для того, чтобы стать непревзойденным мастером переговоров. Он занимается недвижимостью, где запросы о предложениях практически стандартны — только не для него. Не имеет значения, с кем он работает, ведет ли он переговоры с городским муниципалитетом или с японской корпорацией. Если он описывает противнику ясную картину его боли, за которой следует видение, ему не приходится делать никакой формальной презентации. Этот человек хорошо умеет проводить переговоры, но он — не волшебник. Если моя система успешно работает для него, она может успешно работать для любого, кто функционирует в сфере недвижимости.

Каков основной принцип моей системы? Чему мы должны уделять основное внимание на переговорах? Миру вашего противника. Ради этого мы задаем открытые вопросы, и, отвечая на

них, противник начинает видеть ситуацию все более и более ясно. Мы никому ничего не *доказываем*, помните об этом. Противник должен *увидеть* все сам. Но что делает большинство авторов презентаций? Они пытаются *доказать* противнику не только что-то важное для него, но *все и сразу* и надеются, что он согласится со всем этим. Презентация по определению заставляет противника включать свой интеллект. Но когда противник включает интеллект, он начинает возражать, не так ли? Подумайте, разве ваш собственный опыт не подтверждает мою правоту? Когда кто-то делает для вас презентацию, у вас возникает импульс возражать, выискивать ошибки и промахи, и вы всегда их находите. Классическая презентация служит только для того, чтобы создавать возражения, и в итоге ее автор начинает отвечать на вопросы, вместо того, чтобы их *задавать*.

Когда на семинарах я формулирую вопрос о презентациях именно таким образом, я вижу, что многие в аудитории начинают кивать головами. Они понимают: я знаю, о чем говорю.

Если вам удалось как следует описать противнику его боль, презентация — напрасная трата времени и энергии. Если вы *не смогли* описать боль, презентация не поможет вам в этом и ничего вам не даст. Презентацию чего, собственно, вы собираетесь устраивать? Откуда вы узнаете, какие пункты вашей презентации будут интересны противнику? Как вы можете это знать, если вам неизвестно, в чем состоит его боль? Поэтому каждый, кто хочет провести для меня презентацию, тем самым демонстрирует, что не смог описать для меня мою боль. Он не знает, в чем она состоит. Если бы он это знал, то не стал бы делать презентацию вслепую, целясь из пушки по воробьям и надеясь, что это приведет к каким-то результатам.

Кроме того, презентация демонстрирует нужду, не так ли? Разве она не вызывает ощущения, что на противника давят, чтобы заключить сделку? Разве не может показаться, что она лишает его права сказать “нет”? А может быть, вы хотите устроить презентацию, потому что переговоры зашли в тупик и презентация — ваша последняя надежда? Или, возможно, противник настоял на презентации, и это — просто уловка, в результате которой вы “рассыпаете свои бобы” и показываете им, какой вы отличный парень. Но чего вы добиваетесь этим на самом деле? Не верьте мне на

слово. Обратитесь к собственному опыту, и, готов поспорить, согласитесь: для успешных переговоров не было никакой нужды в формальной презентации.

— *Мы хотим увидеть вашу презентацию.*

— *У меня нет ни малейшего представления, как ее сделать. Я действительно не знаю. Если бы у меня было понятие о том, какова ваша ситуация, в чем вы нуждаетесь, что вас интересует, то я был бы счастлив адресовать мою презентацию вашим интересам. Для этого я здесь и нахожусь. Что заставило вас попросить меня о презентации? Я имею в виду, почему вы заинтересовались нашей продукцией? Вы ведь семь лет работали с компаний “Глюксофт Америка”. Наверное, сейчас они работают с вами по самой выгодной цене в мире. Как мы можем конкурировать с “Глюксофт Америка”? Почему теперь вы заинтересовались “Фуфло Интернэшнл”?*

— *Но вы сами нам звонили.*

— *Да, и я рад, что сделал это. Мне было интересно узнать, как у вас идут дела с “Глюксофт Америка”. Должна быть какая-то причина, по которой вы приглашаете меня на эту встречу. Вас, вероятно, интересует что-нибудь относительно продуктов “Фуфло Интернэшнл”? Я просто хочу понять, что именно.*

Этот диалог не такой уж надуманный. Это — адекватная реакция на запросы клиентов, эффективный способ заставить мяч катиться, даже если по мере продвижения к концу переговоров вам придется принять немного официальный вид.

Один мой клиент однажды заключил сделку стоимостью в сотни миллионов долларов с транснациональной корпорацией, заставив самого *противника* провести презентацию. Мой клиент почти десять месяцев потратил на то, чтобы найти того, кто принимает решения, а при работе с транснациональными гигантами описать боль противника и увеличить его бюджет — всегда большая проблема. В конце концов, противник попросил нас провести презентацию нашей продукции, изложить ценовую политику и так далее. В ответ мы сказали, что презентация имела бы на-

много больше смысла, если бы противник сначала изложил нам свои соображения и позволил понять, в чем состоят его цели и чего он хочет достичь. *А после этого* мы могли бы выдвинуть свои предложения с учетом его требований. “Что ж, неплохая идея”, — сказал противник.

Если вы все же настаиваете...

Если, несмотря на все мои *предостережения*, вы по какой-то причине все же хотите устроить формальную презентацию, по крайней мере, делайте ее хорошо. Во-первых, убедитесь, что проводите презентацию для тех, кто на самом деле принимает решения. Если вы проводите формальную презентацию для тех, кто не имеет соответствующих полномочий, вы “рассыпаете бобы” по всей вселенной. Во-вторых, перед этим великим днем вы должны согласовать с противником повестку дня. Противник должен знать, что *это именно она и есть, формальная презентация*. Противник должен знать, что будет содержать презентация, а чего в ней не будет. Противник должен знать, что наконец пришло время для “да” или для “нет”: “может быть” после презентации не принимается. Убедитесь, что это внесено в повестку дня и согласовано с противником. Если вы этого не сделаете, то что вам, собственно, останется, когда вы услышите леденящее кровь “может быть”? Кроме того — и я надеюсь, что к этому моменту книги это заявление почти само собой разумеется, — презентация обязательно должна обращаться к миру противника. Очевидно, что вы скорее доказываете и разъясняете ему преимущества своего товара, чем позволяете увидеть их самостоятельно. Такова природа презентации. Но говорите, по крайней мере, о том, что имеет отношение к проблемам, которые продвигают переговоры. Вносите в презентацию *только* ту информацию, которая касается интересов противника и имеет отношение к его боли или к тому, что вы знаете о ней. А знаете вы, скорее всего, не так уж много: в противном случае вы не стали бы уделять такое внимание презентации.

Сопровитляйтесь искушению выложить противнику все и сразу. Если единственная боль противника — максимальная грузоподъемность автомобиля, забудьте о ширине покрышек на коле-

сах. Если вы пытаетесь продать дом с красивой лужайкой, а покупатель не проявляет никакого интереса к красивым лужайкам, подавите искушение произнести длинную речь на эту тему. Пусть лужайка говорит сама за себя. Вы всегда можете упомянуть об этом позже, если представится случай. (“Прибавлять вычитая” — эта старая спортивная поговорка говорит о том, что можно усилить команду, избавившись от определенного игрока. Она так же истинна и для презентаций.) Начинайте презентацию с самого важного: “Мистер Смит, так как ваш основной интерес — мощность автомобиля, давайте сначала посмотрим на двигатель. Затем мы проверим, достаточно ли велико расстояние от сидения до потолка на водительском месте, так как вы — довольно высокого роста и я знаю, что для вас это тоже важно”.

Теперь вспомните спортсмена-старшеклассника из третьей главы, который использовал мою систему. Он не отправлял формального сопроводительного письма с заявкой в школу, в которую хотел поступить, — и она выбрала его. Но он подготовил демонстрационную видеозапись, которая и играла роль презентации. Большинство абитуриентов делают ошибку, представляя на рассмотрение спортивной комиссии видеозаписи, снятые с точки зрения их собственного мира: захватывающие клипы их пробежек, захватов и голов. Но хочет ли тренер увидеть именно это? Если это не так, если боль тренера состоит в чем-то другом, презентация абитуриента не будет адресована к этой боли. Чтобы выяснить это, нужно задать вопрос, который наш абитуриент задавал каждому тренеру: “По каким критериям вы оцениваете игрока?” Разве этот вопрос не относится к области здравого смысла? Относится. Часто ли его задают? Нет. Как выяснил наш старшеклассник, каждый тренер отвечал на этот вопрос по-своему, и часто эти ответы оказывались очень ограниченными. Одного тренера интересовала прежде всего способность к прыжкам в высоту, другого — скорость, третьего — силовая подготовка (особенно сила давления на скамью запасных). Один тренер не принял бы в команду защитника ниже 183 см, а другой не взял бы вообще ни одного игрока ниже 183 см. В любом случае, ни один тренер не сказал и не подразумевал: *“Отправьте мне видеозаписи ваших самых лучших игр”*. Наш старшеклассник приспособился

сабливал свои видеопрезентации к ответам каждого тренера. Он делал презентацию с точки зрения мира каждого конкретного тренера, а не с точки зрения собственного мира. Он показывал то, что, как он обнаружил, *тренер* действительно хотел увидеть, а не то, что, по его предположению, *должен хотеть увидеть* каждый тренер или что он хотел бы увидеть сам. Этот подход потребовал от него серьезной подготовки и большой работы.

Короче говоря, если вы настаиваете на том, чтобы сделать формальную презентацию, или если ограниченный или коварный противник на этом настаивает, делайте ее хорошо. Оставайтесь в рамках системы. Прекрасно было бы продемонстрировать все свои возможности с помощью слайдов, рисунков, компьютерной графики, мультимедиа и всего остального, что может предложить PowerPoint и другие компьютерные программы, но все это ничего вам не даст, если вы считаете, что для победы достаточно одних спецэффектов. Это неверное мнение. Если ваша высокотехнологичная презентация не обращается к видению вашего противника и его боли, вы впустую тратите свои гигабайты. (А если до этого времени ваши переговоры и так шли успешно, вы тратите их впустую в любом случае.)

Подготовка к завершению переговоров

Что подразумевает этап подготовки к завершению переговоров? Этот шаг напоминает о том, что наша работа на этом сеансе переговоров закончена только в одном случае: если мы подготовили почву к следующей сессии переговоров при помощи пункта повестки дня “что произойдет потом” или наметили пути для мягкого выхода из переговоров, чтобы безболезненно закончить их, тихо скрывшись в ночи. Шаг подготовки к завершению тесно связан с пунктом повестки дня “что произойдет потом”. Он гарантирует, что переговоры хорошо организованы и движутся в верном направлении. На переговорах с участием Network, которые мы несколько раз рассматривали, президент очертил проблему и сообщил противнику, чего он хочет: чтобы другая компания предложила свое решение. Затем он сказал: “Когда вы будете готовы предложить нам решение, мы будем рады встретиться с вами лич-

но. Если вы предупредите нас за двадцать четыре часа, моя команда встретится с вашей в любой точке мира. Только позвоните мне и скажите где”.

Это — шаг подготовки к окончанию. Он предлагает противнику мост для следующих переговоров. Через два дня после телефонной конференции противник попросил о немедленной встрече в Германии. Как мы знаем, эта ситуация закончилась хорошо.

Теперь я хочу перейти к переговорам, которые представил в третьей главе: между компанией, которую назвал Bonanza и большой транснациональной корпорацией. В этих переговорах Bonanza устала от того, что ее сталкивают лбами в конкуренции с двумя другими компаниями по поводу большого проекта. В этих переговорах с разными противниками из транснациональной корпорации принимали участие около пятнадцати сотрудников Bonanza. Я сказал бы, что в целом у нас было приблизительно пятьсот сеансов переговоров того или иного рода, включая мини-переговоры по электронной почте. Ситуация была действительно сложная. Если бы мы нарисовали график из всех сеансов переговоров в рамках этого проекта, он был бы похож на запутанную паутину. Однако все эти фрагменты переговоров логично стыковались друг с другом, благодаря повесткам дня и тщательной подготовке к каждому шагу. Ни одно письмо по электронной почте, ни один телефонный звонок не делались без подготовки почвы для следующего письма или телефонного звонка. В результате сейчас Bonanza имеет особые отношения с этой транснациональной корпорацией. (Со многими транснациональными корпорациями такие союзы часто бессмысленны или даже опасны. Но это не тот случай.)

Мало того, что ваша работа не заканчивается после этого сеанса переговоров: она не заканчивается и после того, как договор подписан и на нем поставлены печати. Подписание контракта — просто еще одно решение. Но так ли это? Контракты постоянно нарушаются, особенно с новичками. Большинство контрактов влечет за собой обязательства для обеих сторон. Было достигнуто согласие *что-то сделать*. Какие-то товары или услуги должны быть проданы, изменены или предоставлены по бартеру одной стороной, другой стороной или обеими сторонами. Что-то должно произойти, даны какие-то гарантии. Так что открывайте шампанское,

теперь вы это заслужили, но никогда не теряйте бдительности. Будьте готовы к дальнейшим переговорам. Как показывает история последнего тысячелетия, слишком часто сохранить мир намного важнее и обычно гораздо труднее, чем подписать мирный договор. Вот в чем смысл шага подготовки к завершению.

Этап подготовки к завершению также относится и к тому, как закончить переговоры, на которых не было заключено соглашения. Так случается и в области прямых продаж, и в переговорах по поводу слияния корпораций, где речь идет о миллиардах долларов. У вас есть бюджет переговоров, у вас есть миссия, но эта сделка просто не состоится. Наконец это становится ясно. Вы решаете, что пришло время уходить. В таких обстоятельствах я рекомендую спокойно и вежливо сказать: “Благодарю, у меня нет к вам никаких претензий, может быть, получится в следующий раз”. На мой взгляд, исчезнуть незаметно намного более эффективно, чем сжигать мосты. Мне всегда больно видеть, как клиенты сжигают мосты, даже если они очень расстроены. Во-первых, они демонстрируют этим свою нужду. Они не чувствовали бы искушения сжигать мосты, если бы не сделали так много эмоциональных вложений. Кроме того, кто знает, что произойдет в будущем? В конце концов, кардинальные изменения взглядов или мнений — не такая уж редкость. Я просто не вижу никаких преимуществ сжигания мостов, кроме возможности ненадолго оправдать себя, и подобная нужда не слишком хороша, по крайней мере, в моей системе.

Вот еще одна история о важности шага подготовки к завершению переговоров, довольно длинная, но очень показательная. Один из моих первых учеников, Эрик, был исключен из колледжа и начал работать, как и его отец, в области пенсионного страхования; эта сфера предъявляет действительно суровые требования к умению вести переговоры. Одной из первых клиенток Эрика была пожилая дама, которая жила в доме престарелых. Он обнаружил боль этой дамы — у нее в банке лежала треть миллиона долларов, и помог ей увидеть эту боль — выгодно вложив свои деньги, она могла заработать еще столько же. Он создал бюджет переговоров, понял особенности ее процесса принятия решений и установил повестку дня, с помощью которой пытался помочь

этой женщине самостоятельно обнаружить собственную боль. Когда коммерческий директор Эрика выяснил, какая сумма обсуждается на переговорах, он пришел в возбуждение (манера всех коммерческих директоров) и настоял на том, чтобы пойти на переговоры вместе с Эриком и помочь ему заключить сделку. Эрик немедленно провел отдельные переговоры с коммерческим директором: он может пойти на эти переговоры, но только в том случае, если будет держать рот на замке. Ведь директор ничего не знал о системе переговоров Эрика и мог разрушить всю сделку.

Переговоры начались по плану и шли чрезвычайно удачно для нашего девятнадцатилетнего участника и его шестидесяти-семилетней противницы. Она решила выписать Эрику три чека на 100 тысяч долларов каждый. В этой точке Эрик сделал именно то, что называется шагом подготовки к концу, использовал принцип “никогда не завершайте сделку”, применил технику “3 +” и проявил заботу: он трижды проверил решения своей предполагаемой клиентки и спросил ее: “Вы уверены, что хотите сделать именно это? Я не хочу, чтобы вы это делали, если не уверены, что действительно хотите поступить так”. Он дал клиентке все мыслимые возможности сказать “нет”. Как и следовало ожидать, коммерческий директор начал перебивать, но Эрик пнул его ногой под стол.

Теперь пусть сам Эрик продолжит рассказ, как он позже изложил его мне:

“Джим, я чувствовал себя совершенно свободно, но думал, что моего коммерческого директора хватит удар. У него не было ни малейшего представления о том, что я делаю. Он не видел, что я готовлюсь к следующему сеансу переговоров. Конечно, я хотел помочь моему клиенту, но я хотел также получить лучшие отзывы о своей работе, и если бы я повел себя неправильно, то не получил бы от этой дамы никаких рекомендаций. Когда встреча закончилась, я поговорил с ней наедине. Шепотом она сказала мне, что, когда я принесу ей другие необходимые документы, мне не следует брать с собой этого второго парня. Сама не зная почему, она ему не доверяла. Через два дня она позвонила мне и сказала, что поговорила со своими друзьями в доме

престарелых, и они хотели бы пригласить меня, чтобы обсудить, как я могу помочь им так же, как помог ей. Джим, я убежден, что именно благодаря шагу подготовки к завершению я получил одиннадцать новых клиентов”.

И я убежден, что Эрик прав.

14

САМЫЙ ВАЖНЫЙ УРОК ЖИЗНИ

Чем бы мы ни занимались в жизни, существует прямая зависимость между тем, как мы воспринимаем самих себя, и тем, насколько эффективно действуем. Переговоры — не исключение. Мы последовательно и постоянно действуем в соответствии с представлениями о самом себе. Наш мир создан людьми с высокой самооценкой. Если вы хотите преуспеть на переговорах, она абсолютно необходима. Именно высокая самооценка дает нам уверенность, необходимую для того, чтобы устранять нужду и ложную гордость, принимать трудные решения, действовать множеством нетрадиционных способов, которые я представил на этих страницах. Эта последняя глава моей книги столь же важна, как и все остальные.

Надеюсь, ясно, что нет никакого противоречия между высокой самооценкой и тем, чтобы позволить *противнику* чувствовать себя “в порядке”? Высокая самооценка — это внутренняя оценка самого себя как личности, и на нее ничто не может повлиять. Позиция “в порядке” — это образ, рассчитанный *на других людей*.

Разница огромна, это очевидно. Именно высокая самооценка позволяет нам дать противнику чувствовать себя на переговорах “в порядке”.

Когда противник намного сильнее, именно высокая самооценка поддержит вас в борьбе. С ее помощью ничто и никогда

не сможет помешать вам считать себя сильным, способным, достойным, успешным человеком. Высокая самооценка позволяет нам справиться с самым большим успехом. Она подтверждает наше желание использовать по максимуму свои возможности и требует, чтобы нам сполна заплатили за сделанную работу. Именно высокая самооценка не дает нам уснуть, если мы сделали что-нибудь не так, как надо.

С другой стороны, если у нас низкая самооценка, мы не сможем бороться за победу до конца. Мы сдадимся. Если бы у Билла Гейтса была низкая самооценка, он не смог бы принять вызов антимонопольных организаций США и противостоять искам конкурентов, обвиняющих Microsoft в нечестной конкуренции. Попробуйте найти примеры великих достижений в любой области жизни, которые были созданы людьми с низкой самооценкой.

Представьте себе, что родители постоянно критикуют ребенка, называют его неуклюжим, говорят ему, что у него “руки-крюки”. Каких спортивных достижений можно ждать от этого ребенка? Небольших. Все мы встречали детей, которые даже не пытаются действовать, боясь, что у них ничего не получится. Скольких детей называют тупицами почти с рождения? И сколько из них привыкают считать тупость неотъемлемым качеством своего *образа* и, следовательно, постоянно доказывают, что это правда? Часто ли вы слышали, как кто-то говорит: “Я просто не представляю себе, что смогу это сделать”? Но что, если бы он сказал: “Я приложу для этого все усилия”? Какой собственный образ дает человеку возможность сделать свою мечту реальностью?

Но я не фаталист и не думаю, что наши судьбы предрешены и высечены в камне ни в три года, ни даже в тридцать лет. Конечно, ранние успехи и неудачи играют определенную роль в развитии самооценки, но каждый — *каждый* — может *повысить* ее, постоянно поддерживать на этом уровне и быть достойным высокой самооценки, если поставит перед собой такую цель. Это наблюдение приводит меня к основной мысли главы: платите вперед. Чтобы объяснить ее, я хочу рассказать последнюю историю о тренере Вуди Хейсе.

В 1975 году команда штата Огайо играла со знаменитой командой Мичигана, тренером которой был Бо Шембелер. Это был

типичный поединок Вуди против Бо, обе команды не потерпели ни одного поражения в течение сезона и находились среди трех лучших национальных команд. Это был призовой чемпионат, игра двух тяжеловесов, которые отчаянно пытались одолеть друг друга. В течение первых трех с половиной четвертей казалось, что исход игры предрешен. Затем, в конце последней четверти, лучший спортсмен года из команды Огайо Рэй Гриффин перехватил пас нападающего Мичигана и переломил ход игры. Какой жестокий удар! Фанаты Каштанового штата* неистовствовали, и, конечно, не только в Энн Арбор, где проходила игра, но и во всем мире. Команда Огайо в очередной раз была на пути к стадиону “Роуз Боул” в Пасадене, где проходят финальные игры сезона.

Когда команда вернулась из Энн Арбора в Колумбус, в аэропорту ее встретили около двадцати тысяч фанатов. В честь победы и будущего матча в Пасадене группа этих фанатов подарила по двенадцать красных роз каждой из девушек, которые при любой возможности сопровождали команду. Затем тренер Хейс сделал странную вещь. Он немедленно отобрал у девушек все розы и сложил их в свой грузовик “Эль Камино”. Никто не понимал, что он делает, и он никому этого не объяснил. Он так никому и не сказал, что сделал с этими цветами. Только позже я узнал, что он спал этой ночью всего лишь пять часов: Вуди объехал все больницы Колумбуса и подарил розу каждому неизлечимо больному пациенту, которого мог найти, пока цветы не закончились.

Тренер Хейс осуществил на практике урок, которому наверняка научился у Эмерсона и которому учат все великие религии мира, — урок, который он преподавал своим игрокам из команды Огайо и каждому, с кем имел дело по всей стране: в этом мире нужно “платить вперед”, потому что на самом деле невозможно отплатить другим, любая плата все равно будет недостаточна. Раздавая эти розы в больницах в день после великой победы, тренер Хейс платил вперед.

Помните чувства, которые испытывали в детстве, когда получали подарки? Вы просто сгорали от нетерпения. Но, как бы

* Каштановый штат — так в США часто называют штат Огайо. — *Прим. пер.*

вы ни были взволнованы, получая их, помните ли вы, как получали свои первые деньги, а потом брали эти честно заработанные доллары и покупали подарок кому-то, кого любили? Что вы испытывали, когда этот человек радовался вашему подарку? Однажды я подарил своей любимой бабушке морской пейзаж, написанный маслом. Она была совершенно переполнена чувствами, она плакала. Это был самый чудесный день в моей жизни. Почему богатые отдают деньги на благотворительность? Они не могут забрать их с собой в могилу, это правда, и не желают платить налогов, и многие из них не хотят *слишком* баловать своих детей. Но они делают это и для того, чтобы лучше относиться к самим себе. Богач тоже может иметь проблемы с самооценкой, как и любой другой человек.

Филантропия — это плата вперед. Пожертвования для храма — это плата вперед. Как и патриотические жертвы. Как и самоотверженность Линкольна, когда он проводил ночи в госпитале вместе с ранеными. Когда более пятисот лет назад королева Испании Изабелла I финансировала экспедицию Колумба, чтобы он отправился исследовать неизвестное, она платила вперед. Один пожилой человек, владелец большого элеватора в Айове, однажды сказал юноше, работавшему на автозаправочной станции по соседству, что готов заплатить за его обучение в колледже, если тот пообещает упорно трудиться. Этот пожилой человек платил вперед. Это было во время Великой депрессии. По всей вероятности, без такой помощи молодой человек так и остался бы на заправочной станции. Эта помощь позволила Рою М. Коттману поступить в Университет штата Айова, затем стать деканом факультета сельского хозяйства в этом университете и сыграть основную роль в разработке гибридной пшеницы, что позволило в четыре раза увеличить урожайность и накормить многих людей.

В моих словах нет ничего нового. Контекст может казаться необычным, но я всего лишь повторяю старые истины. Чтобы чего-то достичь, необходима высокая самооценка, а чтобы повысить ее, нужно просто начать платить вперед, платить вперед настоящему, при каждой возможности, в своей семье и в отношениях с друзьями, на рабочем месте, там, где вы живете, всюду.

А потом вы должны платить вперед еще больше и непременно почувствуете благоприятные перемены во всех сторонах своей жизни, в том числе и за столом переговоров.

На протяжении всей этой книги я обсуждал установки, поведение и действия, необходимые для успеха на переговорах. Платить вперед столь же важно, как и все остальное. Это лучший способ начать воспринимать себя как хорошего, успешного человека, который вносит вклад в благополучие общества. Это самый лучший способ стать таким человеком. Платить вперед — секрет повышения уровня самооценки, независимо от вашего возраста или обстоятельств. Платить вперед может *любой*. В этом пункте нет абсолютно никаких исключений.

Платить вперед можно даже в жестком и прагматичном мире бизнеса. Я хочу проиллюстрировать это последней историей. Она относится к середине 1950-х годов, когда королева Англии решила выставить на продажу земли, которыми владела в районе озера Маскока в провинции Онтарио, Канада, конфискованные когда-то у аборигенов. За исключением королевы, эта земля никогда не принадлежала ни одному белому человеку. Мой отец решил купить значительную часть этой земли, по берегам озера, даже не осмотрев ее предварительно. К восхищению всей семьи, ему это удалось. Когда мы в первый раз посетили наши новые владения, мой отец встретил на озере старого охотника по имени Джо Боллер. Джо собирался строить летние домики для новых обитателей озера — таких же, как и мы. Он сколотил небольшую бригаду из местных рабочих, и как раз открывал небольшой магазинчик. Отец и Джо провели переговоры по поводу нашего нового домика, и сделка была закреплена рукопожатием. Ничего не было записано на бумаге. Домик должен был быть готов к нашему возвращению на следующее лето.

Мы появились там точно по графику, в сопровождении внушительной кучи старой мебели и другого домашнего скарба. Мы собирались на все лето переселиться в свой новый загородный коттедж. Джо подошел к нам, поздоровался и спросил, доволен ли отец его работой. Отец был доволен, о чем и сказал Джо. Затем он внимательно посмотрел на него и спросил, доволен ли *тот* сделкой. Джо сказал: “Ну, Ларри, я на этом ничего не заработал, а

лишь понес убытки. Я недооценил стоимость перевозки всей древесины через перевал”. Тогда отец спокойно спросил: “Джо, если я предложу тебе еще 800 долларов, покроет ли это твои убытки и даст ли это тебе достойную прибыль?”

Этот человек был поражен. Немного он встречал владельцев недвижимости, похожих на моего отца. Но со стороны отца это был верный ход, и, как бизнесмен, он знал, что делает. Честно говоря, я думаю, что отец, как американец, чувствовал себя в Канаде немного неудобно. Он хотел чувствовать себя свободно в чужой стране. Делая хорошее дело, он утверждал свой образ. Он платил за то, чего еще не получил. Отец платил вперед за пожизненные услуги Джо. Во всяком случае, нам не пришлось волноваться о снеге на крыше, это уж точно. Благодаря небольшой прибыли, которую получил от моего отца, Джо продолжал свой бизнес на озере и помог многим другим людям.

Мой отец не нуждался в том, чтобы удовлетворять свои амбиции, стремясь на каждом переговоре получить все доллары до единого. Он хотел, чтобы цена была справедливой. Если он был уверен, что она справедлива, то с радостью платил сполна. Я — такой же. Когда цена справедлива, я плачу сполна. Это дает мне силу *настаивать на том*, чтобы мне тоже платили сполна, когда это справедливо. В этом мире мы обычно получаем то, за что платим. Помните об этом и действуйте, исходя из самых высоких представлений о самом себе.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

ТАНЦУЙТЕ С ТИГРОМ!

Мы все — профессиональные участники переговоров, не так ли? Большинство из нас не задумывается об этом, но все мы каждый день пытаемся заключать соглашения. Мы *ведем переговоры*. Некоторые из нас делают это небрежно, возможно, даже равнодушно. Некоторые понимают, что раз уж мы ведем переговоры, то, чем более умело это делаем, тем больше пользы можем из них извлечь. Я предполагаю, что читатели этой книги относятся к последней категории: вы хотите научиться вести переговоры лучше, чем сейчас. Вы понимаете, что в этой области есть определенные уровни квалификации, точно так же, как и в любой другой. Цель этой книги состояла в том, чтобы обеспечить вас самыми основными, минимальными представлениями о системе, которая может кардинальным образом изменить вашу жизнь и ваши навыки ведения переговоров. Теперь вы имеете представление о ней.

Во введении я написал, что базовые принципы моей системы довольно легко понять, но ее применение требует дисциплины, терпения и практики. Я еще раз повторяю это здесь, в заключении. Я понимаю, что знания и навыки не приходят сами по себе и что многим читателям будет трудно применять на практике некоторые из самых нетрадиционных принципов моей системы — например, “просто скажите “нет””. Я знаю, что читателям это будет нелегко, потому

что обычно это трудно делать моим новым клиентам, и им всегда требуется значительный период адаптации. Многие очень плохо вели переговоры на протяжении всей своей карьеры в бизнесе: они всегда волновались, достаточно ли прилежно следуют подходу “выиграть-выиграть”, а теперь я прошу их сказать кому-то “нет”!

Адаптация требует времени. Как я уже говорил, согласно одному исследованию, которому я склонен верить, около восьмисот часов.

Но что же в точности нужно делать, чтобы овладеть системой Кэмп? Во-первых, как я уже неоднократно говорил, я рекомендую вам испытать на практике наиболее простые и понятные отдельные принципы и правила системы. В конце этого раздела я приведу тридцать три кратких правила — хорошая, запоминающаяся цифра, — которые прекрасно послужат вам как краткое резюме системы, а также в качестве катализаторов для вашей памяти. Правила приведены без какого-либо специального порядка, потому что в моей системе все взаимосвязано и каждое правило работает в сочетании с каждым другим. До того как вы прочли эту книгу, большинство из них, например, “никогда не завершайте сделку”, вряд ли что-либо для вас значили. К настоящему моменту они определенно должны иметь для вас некоторый смысл. Когда вы видите фразу “никогда не завершайте сделку”, то знаете, что я говорю о вашей нужде, которую нужно держать под контролем, и о том, что у противника не должно возникать впечатления, что на него давят. Вы знаете, что “не болтайте” касается контроля нужды, необходимости освобождать сознание, а также напоминает о том, что задавать вопросы и слушать — лучше, чем отвечать на вопросы и говорить. “Чем яснее картина боли, тем проще принимать решения” напоминает о том, что невозможно никому ничего доказать, можно только помочь противнику *самостоятельно* увидеть ту боль, которая привела его за стол переговоров.

Каждый день или, возможно, каждую неделю выбирайте несколько этих правил: столько, сколько можете потянуть. Утром просматривайте их, затем применяйте в течение дня так и эдак, здесь и там. Найдите безопасную ситуацию, в которой можете сказать “нет”, и заботливо подбрасывайте при этом противнику открытые вопросы: “Аманда, к сожалению, я не могу этого сде-

лать, но все же хочу работать с вами. Каким могло бы быть альтернативное решение?”

Если в ситуации, как вы чувствуете, назревает небольшой конфликт, просто спросите: “Чего бы вы от меня хотели, Джона-тан? Я к вашим услугам”.

Испробуйте в безопасной ситуации “эффект Коломбо” и будьте немного “не в порядке”: пусть у вас закончатся чернила в ручке, сядет аккумулятор в мобильном телефоне или произойдет еще что-либо подобное.

Если вы обнаружили, что слишком много говорите, попробуйте применить самую простую технику контрвопроса, соединив ее с открытым вопросом: “Впрочем, хватит обо мне, Пит. Как, на ваш взгляд, все это относится к нашей теме?”

На следующий день или на следующей неделе отметьте несколько других правил, потом — следующие правила. Перемешивайте их, потому что все они дополняют друг друга. На этой стадии “тест-драйва” не обязательно пытаться поместить эти действия в более широкий контекст. Все, что вам нужно сделать, — убедиться, что они работают. Таким образом, будут достигнуты две цели: применяя принципы, вы станете чувствовать себя комфортно и увидите, что они *работают*. Вы забьете противнику гораздо больше голов, чем пропустите сами.

Почему? Вы будете ставить перед собой адекватные *цели* — поведение и действия, которыми можно управлять. Контролировать нужду, задавать хорошие вопросы, быть “не в порядке”, говорить и поощрять “нет”, освобождать сознание: все это адекватные поведенческие цели. В пятой главе я говорил о ежедневных отчетах, которые ведут мои клиенты, чтобы контролировать свое поведение и эмоции, влияющие на процесс переговоров. Такая критическая оценка поведенческих целей помогает нам точно выявлять свои слабые стороны, развивать сильные стороны и повышать самооценку. Это помогает нам оценить, как мы расходует свое время, как усваиваем новый материал, каких результатов достигаем на переговорах.

Я настоятельно прошу вас начать вести ежедневный отчет, дневник, в котором вы спрашиваете себя, как часто и насколько эффективно вы контролировали свои потребности, были “не в

порядке”, говорили “нет” и поощряли отказы, заботились о противнике, использовали контрвопросы, технику “3 +” и “связки”, задавали открытые вопросы, делали записи, приняли к сведению неудачное решение противника и исправили его своим последующим удачным и контролировали свои эмоции. Я понимаю, что мне легко выдвигать такие требования, а вам — планировать их исполнение, но в сегодняшнем беспокойном мире делать это по-настоящему очень трудно. Я не питаю никаких иллюзий по этому поводу и, как заочный тренер, не имею на вас никакого влияния и не могу контролировать ваши действия, а тем более к чему-то вас принуждать. Но если вы будете делать все эти упражнения, ваша работа окупится с лихвой.

Испытайте систему Кэмп

Итак, на первой стадии вы просто осваиваетесь в использовании основных принципов, основных целей, приемов поведения и действий. И конечно, вы постоянно платите вперед, повышая свою самооценку. Как долго продлится эта стадия? Понятия не имею. Однако сколько бы времени вам ни понадобилось, чтобы перейти ко второй стадии, нужно чувствовать себя для этого достаточно свободно. Вы переходите от “тест-драйва” к “самостоятельному выезду”, если такая метафора уместна: вы готовы применить мою систему в определенных переговорах. Я выбрал бы простую ситуацию, в которой вы и так чувствуете себя комфортно, возможно, не самую ответственную из всех, которые имеются в наличии. Я бы сказал самому себе: “Давай применим здесь систему Кэмп и просто посмотрим, что произойдет”.

Вы не ожидаете, что будете вести себя идеально и не сделаете ни одной ошибки; ваша нужда — под контролем. Я предлагаю начать эти первые “тестовые” переговоры с процесса, состоящего из пяти шагов.

Во-первых, убедитесь, что у вас есть хорошая, сильная миссия, которая обращается к миру вашего противника и выражена так, чтобы помочь ему увидеть и решить, каковы преимущества и особенности вашего продукта, услуги или чего-либо еще, что он желает приобрести (см. главу 4-ю).

Во-вторых, убедитесь, что знаете, в чем состоит реальная боль противника — реальная причина, по которой он ведет переговоры. Вы задаете вопросы и создаете видение (см. главу 9-ю).

В-третьих, оцените все вовлеченные в переговоры статьи бюджета — время и энергию, деньги и эмоциональные вложения — и для вас, и для противника. Никогда не забывайте об этих статьях бюджета, все время держите их под контролем и наблюдайте, как они влияют на решения обеих сторон (см. главу 10-ю).

Четвертое, убедитесь, что имеете дело с теми, кто на самом деле принимает решения (см. главу 11-ю).

Пятое, не делайте ни одного телефонного звонка, не пишите ни одного письма по электронной почте, предварительно не составив повестки дня — плана — для этого звонка или письма (см. главу 12-ю).

Я расставляю эти действия в порядке от первого к пятому, но вы можете делать несколько вещей одновременно. Устанавливая адекватные рамки для этих переговоров, ни на секунду не забывайте о поведенческих целях, которыми занимались на первой стадии. Вы освобождаете свое сознание, задаете открытые вопросы и так далее. Все это — части одного целого.

Время от времени вам нужно будет отходить в сторону и подводить итоги, и не только тому, насколько успешно вы каждый день следовали своим поведенческим целям, но и итоги этих конкретных переговоров в целом. Делайте это не спеша и с легким сердцем. Вы ожидаете, что будете чувствовать себя неудобно, когда говорите “нет”. Вы можете так привыкнуть к “говорильне” на переговорах, что теперь отчаянно пытаетесь выяснить, какова повестка дня для этой встречи. Но вы также начинаете убеждаться: если на каждой стадии переговоров вы концентрируетесь на том, что можно контролировать, например на повестке дня, вы продвигаете переговоры — может быть, быстро, может быть, медленно, но вперед. Возможно, что этого не происходит и переговоры движутся в никуда. Если это так, у вас есть инструменты, позволяющие выяснить почему. Может быть, ваша миссия неадекватна? Вы действительно понимаете, в чем состоит боль противника? А *он сам* это понимает?

Постепенно вы начнете чувствовать, что фрагменты головоломки становятся на свои места. Так или иначе, данные перегово-

воры завершаются. Вы анализируете всю ситуацию, затем выбираете для выступления в стиле Кэмп другие переговоры и начинаете сначала. Вы ползете, потом идете, а потом... *танцуете*. Вот теперь это действительно начинает приносить удовольствие.

Сколько времени пройдет, прежде чем вы почувствуете себя на танцевальной площадке *совершенно* свободно? Не думаю, что вы когда-либо почувствуете себя комфортно, если не прошли хорошую подготовку. Как вы знаете, теория и практика переговоров необычайно сложны. Каждые переговоры отличаются от любых других, и каждый человек — не подарок, что и говорить. Чтобы в совершенстве овладеть системой, описанной в этой книге, нужна, как я повторяю снова и снова, большая дисциплина, и, как бы вы ни старались, трудно поддерживать ее, работая в одиночку. Это — одна из причин, по которой спортсмены самого высокого уровня почти никогда не тренируются в одиночку.

Итак, сколько времени пройдет, прежде чем вы почувствуете себя *более-менее* свободно? Если вы не прошли тренинг, это может потребовать от вас слишком больших усилий. Сколько времени пройдет, прежде чем вы почувствуете себя *более свободно, чем сейчас*? Такого уровня можно достичь за пару месяцев — если вы, конечно, гений в этой области. Может быть, на это уйдет шесть месяцев, может быть, больше. Это зависит от того, как интенсивно вы работаете, и от ваших природных способностей. Я знаю только одно: с каждым днем вы будете все искуснее применять систему, все более убеждаться в том, что она работает, и все лучше понимать, как и почему. С каждым днем вы будете проводить переговоры лучше, чем вчера, и в один прекрасный день, *впервые в своей деловой жизни*, вы приблизитесь к тому уровню профессионализма, который соответствует вашим потенциальным возможностям.

Я это гарантирую.

Тридцать три правила

- Любые переговоры — это соглашение между двумя или более сторонами, в котором каждая из сторон имеет право вето — право сказать “нет”.

- ❑ Ваша работа состоит не в том, чтобы нравиться. Работа должна быть эффективной и вызывать уважение.
- ❑ Результаты и *адекватные* цели — не одно и то же.
- ❑ Деньги не имеют никакого отношения к адекватной миссии.
- ❑ Никогда, ни при каких обстоятельствах не “рассыпайте бобы” за столом переговоров или где угодно еще.
- ❑ Никогда не начинайте переговоров — никогда не делайте даже телефонного звонка — без соответствующего плана или заранее подготовленного “регламента”.
- ❑ Единственные адекватные цели — те, которыми вы можете управлять: ваше собственное поведение и действия.
- ❑ Наша миссия должна обращаться к миру *противника*; наш мир должен оставаться на втором плане.
- ❑ Расходуйте как можно больше времени на действия, которые “оплачиваются”, и как можно меньше — на те, которые “не оплачиваются”.
- ❑ Вы ни в чем *не нуждаетесь*. Вы просто чего-то *хотите*.
- ❑ Никогда не спасайте противника. Спасти противника невозможно.
- ❑ Только один человек на переговорах может чувствовать себя “в порядке”. И этот человек — ваш противник.
- ❑ Все действия — все решения — начинаются с видения. Без видения они невозможны.
- ❑ Всегда демонстрируйте уважение “блокатору”.
- ❑ Все соглашения необходимо прояснить пункт за пунктом и проговорить трижды (при помощи техники “3 +”).
- ❑ Чем яснее видна боль, тем проще процесс принятия решения.
- ❑ Ценность переговоров растет по мере увеличения потраченных на них времени, энергии, денег и эмоций.
- ❑ Избегайте пустых разговоров.
- ❑ Всегда давайте противнику возможность сохранить лицо.
- ❑ Самая замечательная презентация, которую вы можете сделать, — та, которой ваш противник никогда не увидит.

- ☐ Переговоры заканчиваются только тогда, когда мы хотим их закончить.
- ☐ “Нет” — хорошо, “да” — плохо, “может быть” — хуже всего.
- ☐ Никогда не завершайте сделок.
- ☐ Танцуйте с тигром.
- ☐ “Самая большая наша сила — это самая большая наша слабость” (Эмерсон).
- ☐ Научитесь описывать боль.
- ☐ Миссия управляет всем.
- ☐ Решения эмоциональны на сто процентов.
- ☐ Открытые вопросы способствуют формированию видения.
- ☐ Проявляйте заботу.
- ☐ Ничего не предполагайте. Ничего не ожидайте. Освободите свое сознание.
- ☐ Кто на самом деле принимает решения? Вы знаете *всех* этих людей?
- ☐ Платите вперед.

БЛАГОДАРНОСТИ

Чтобы создать книгу и выпустить ее в свет, недостаточно только знаний и практического опыта в области предмета — в данном случае переговоров. Вы держите эту книгу в руках благодаря вере, видению и талантам моих партнеров — Боба Джордана, Патти и Майка Брайан. Кроме того, я хочу выразить особую благодарность Джону Торнтону. Джо Спилер из литературного агентства Spieler помог придать форму этому проекту и осуществить его с помощью издательства Crown Business. Я благодарю Рут Миллз и Джона Мэхэни, которому этот проект достался по наследству и интеллект и энергия которого помогли реализовать его.

Чтобы тренер достиг успеха, в его команде должны быть талантливые игроки. Мне чрезвычайно повезло в этом отношении. Я выражаю самую искреннюю благодарность этим людям, моим ученикам. По очевидным причинам я не называю ваших имен, но ваш успех радует меня каждый день, и я всегда буду помнить вашу веру и доверие.

Успешный тренер должен опираться в своей работе на основополагающие принципы и истины. Я многому научился у великих тренеров, преподавателей, наставников, партнеров и уважаемых противников. Моими первыми учителями были мой отец, Лоуренс Р. Кэмп, и мой дед, Ричард Барлоу. Я всегда буду благодарен им за поддержку и руководство.

Тренеры

Ирвин П. Олмстид
Даффи Догерти
Мэдж. Дейв Миллер
Сальваторе Раволо
Норм Макэлени
Билли О'Брайан
Эрл Брюс
Алекс Гиббс
Тэрри Форбс
Джим Хейни
Вуди Хейс
Полковник Л. А. Бенвеню
Джон Мамми
Том Хоукинс
Дэн О'Брайан

Дейв О'Брайан
Джим Андерсон
Кейси Фридрикс
Джо Деламиллю
Карл Фанарро
Дик Итон
Фред Тейлор
Элдон Миллер
Джордж Чоум
Джордж О'Лири
Хью Хиндман
Флойд Стал
Билл Конли
Глен Мейсон
Эрик Тюдор

Персонал Школы выживания ВВС США, авиабаза Фейрчайлд,
Вашингтон

Преподаватели

Боб Барнетсон
Проф. Уильям Хаббард
Кэл Лоуэри
Эрни Риз
Проф. Боб Бартелс
Проф. Рой Левик

Дон МакКомак
Эд Кэлоун
Проф. Джулиан Гризер
Джон Хендрикс
Дик Стрэтфорд
Уильям Х. Кроуфорд

Наставники

Проф. Артур Кулман
Джеймс Барлоу
Джек Хэвенс
Росс Барчи
Арт Делнеро
Билл Девер
Джон Истон

Дэвид Сэндлер
Вэйд Стэнли
Боб Кэнут
Чалмерс Уайл
Джеймс Родс
Дон Биллер
Тим Макричи

Стэн МакКлой
Артур Джонс
Сонни Сприггс
Рон Барсон
Роберт Прескотт
Джордж Кастиньола
Майкл Бурк

Партнеры

Фил Кабило
Джерри Беттемен
Пэгги Хантер
Дик Баткус
Джон Барлоу
Боб Джордан
Валери Косорек
Гретхен Шипли

Брайан Келли
Майкл Тобин
Дик Гленн
Джек Коан
Росс Бартши-младший
Р. Дж. и Линн
Мэтью Деламаде

И самое главное. За постоянную поддержку и вдохновение я благодарю мою семью: мою жену, Патти, моего сына Джима и его семью — его жену, Синтию, моего внука Джеймса и внучку Джордан, моего сына Скотта и его жену Мередит; моих сыновей Тодда и Брайана и мою дочь Кристину.

ОБ АВТОРЕ

Джим Кэмп — тренер по технологиям ведения переговоров и основатель компании Coach2100, которая предлагает индивидуальные тренинги для топ-менеджеров корпораций, а также групповые тренинги для сотрудников компаний. Он проводит ежегодные симпозиумы тренеров по ведению переговоров, преподает принципы ведения переговоров и проводит тренинги в Соединенных Штатах и по всему миру. Джим Кэмп подготовил тысячи участников переговоров более чем в 150 корпорациях, в том числе в Motorola, Texas Instruments, Merrill Lynch, IBM и Prudential Insurance; работал с компаниями в различных областях бизнеса, включая телекоммуникации, недвижимость, банковское дело и инвестиции, здравоохранение, международную торговлю, производство и продажу автомобилей, научно-исследовательские лаборатории и различные государственные организации. Он также читал лекции в различных бизнес-школах США и был основным докладчиком на конференциях журнала *Inc.*, посвященных корпоративному развитию. Живет в Веро Бич, Флорида. Посетите его веб-сайт: www.camptraining.com.

Клод Селлих
МЕЖДУНАРОДНЫЙ
УНИВЕРСИТЕТ,
ЖЕНЕВА

Субхаш С. Джейн
УНИВЕРСИТЕТ ШТАТА
КОННЕКТИКУТ

ПЕРЕГОВОРЫ В МЕЖДУНАРОДНОМ БИЗНЕСЕ

Практическое руководство
Перевод с английского;
336 стр.

Сегодня успех любого предприятия зависит от умения преодолевать не только коммуникационные, но и культурные и межнациональные барьеры, — ведь партнеры по переговорам могут по-разному воспринимать не только действия, слова и взгляды друг друга, но и по-другому относиться ко времени, пространству и жестам. Эта книга поможет вам развить навыки, необходимые для успешного ведения бизнеса в многонациональном окружении, овладеть современными технологиями ведения переговоров, научиться создавать долговременные партнерские отношения. Вы узнаете:

- ◆ как преодолевать различия между национальными и корпоративными культурами;
- ◆ как использовать возможности глобальных деловых альянсов;
- ◆ как планировать будущие деловые отношения;
- ◆ как разработать стратегию и тактику поведения за столом переговоров, как выработать свой стиль ведения переговоров;
- ◆ каковы особенности ведения переговоров с использованием сети Интернет.

