

**Джим Кэмп**

**Сначала скажите  
"НЕТ".**

**Секреты  
профессиональных  
переговорщиков**

Моей жене Патти

## ВВЕДЕНИЕ

Стратегия выиграть-выиграть"\* — верное средство проиграть переговоры

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

\* 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.

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 отчаянном 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 отвечаю 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 поговоркой "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 риторику, "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 условия 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 покупательские 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" получат 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 используют 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 Экономики 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 пронизательного 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 момента 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 Бонде и Сэмми Соза не могут управлять тем, выиграют ли перебежку. В конце концов, Берни Уильяме\* 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 Бонде 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 будут думать о чем-то другом, то утратят преимущество, слишком сильно ударят по мячу, и в итоге команда проиграет.

Барри Бонде, Сэмми Соза и Берни Уильяме — известные американские бейсболисты.  
— Прим. пер.

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, какую скидку нужно предложить, и не предложите ни центом больше.

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

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 событий. 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 попроще 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 (Negotiator Coaching Symposiums), в основных научных центрах по всему американскому континенту.

\* 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.

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](http://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 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.

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

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, высосанная из пальца в башне из слоновой кости, которая неплохо выглядит 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".

## 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" хищниками, 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 почувет 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 обличий

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 образов, 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 — вторые лейтенанты\*. Все одеты в новую зеленую летную форму и обуты 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 чаще она не так явно выражена и довольно коварна.

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

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

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 добычей 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, выявится, 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 Кэмпса, 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.

## "ЭФФЕКТ КОЛОМБО"

### Секрет позиции "не в порядке"

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 источником 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 назвали 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 Колумбо, 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: Колумбо 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 — калекой в инвалидной коляске, Авраам Линкольн — на редкость некрасивым человеком.

\* Schadenfreude {нем.} — дословно означает "радость по поводу чужой беды", злорадство. — Прим. пер.

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 Колумбо, 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 Уол-до 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, позвольте 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 Колумбо. 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 непрофессионализме и использовали против нее массу различных тактик давления. (Иногда такие ребята ведут себя как лучшие друзья, закатывают помпезные презентации с фуршетом, 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 почувствовать 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".

### **Решения - двигатель переговоров**

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 Кэмпса 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 чужих 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 стравливать 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 означающих "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 соблюдаться 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 закричали 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 чрезвычайно 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 улетают 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 старшекласника, с которым я познакомился несколько лет назад. Он серьезно занимался спортом и собирался поступать в колледж. Как и все другие перспективные старшекласники-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 продолжать — 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 "переговоры" 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 ничьих чувств, не хотим казаться слишком грубыми, неприятливыми, 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 становимся 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 поддержать 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 спасти 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 отвечу 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, mea culpa (Моя вина (лат.) — Прим. пер.), 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", 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 Соса-Сола 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 Сока Сола 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.

## ФУНДАМЕНТ УСПЕХА

### В чем состоит ваша миссия

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 принимать удачные решения?

\* 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

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 немислимыми, — это полная концентрация президента Линкольна на сохранении Федерации\*.

\* Федерация — коалиция северных штатов в Гражданской войне в США (1862-1865гг.) - 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 Висксбурге, 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 с 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 Эдисона.

\* 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.

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 долгосрочной 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 производить, 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 неисчислимым 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 собственную 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 читатели 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, недалёковидные 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, непременно 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 отражало 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 миссии 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 концентрироваться 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 считать, 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 престижном 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 повысить 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 находятся, и ради этой цели они готовы воспользоваться услугами компаний по связям с общественностью? Я думаю, что переговоры закончились бы по-другому.

\* 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.

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 — а 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 измениться. 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.

## **НЕ ПЫТАЙТЕСЬ КОНТРОЛИРОВАТЬ РЕЗУЛЬТАТ**

### **Сконцентрируйтесь на своем поведении и действиях**

Несколько лет назад я разговорился 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 диабетик, 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 жизни, 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 внимания 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 встрече. 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 истребителями. 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 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.

## **ЧТО ГОВОРИТЬ ЗА СТОЛОМ ПЕРЕГОВОРОВ**

### **Движущие силы переговоров: вопросы.**

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

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.

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 "закрытый". 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 вопросительного 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?

"Является ли это самой сложной нашей проблемой?"

"Достаточно ли вас привлекает это предложение?"

"Сможем ли мы завтра наметить даты поставок?"

"Не кажется ли вам, что сейчас мы должны привлечь к проекту Мэри?"

"Есть ли еще что-нибудь необходимое вам?"

"Нравится ли вам то, что вы видите?"

"Не слишком ли это дорого?"

"Соответствует ли это вашим потребностям?"

"Какова наша самая сложная проблема?"

"Что я должен сделать, чтобы это предложение стало более привлекательным для вас?"

"Когда мы сможем наметить даты поставок?" или "Насколько для вас важны даты поставок?"

"Где здесь работа для Мэри?" или "Когда мы должны привлечь к проекту Мэри?"

"Что еще вам необходимо?"

"Каковы ваши соображения?"

"Какую цену вы готовы предложить?"

"Как вы это видите?" или "Каким образом вы могли бы использовать это?"

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-президент скоординировал покровителя 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 продукта, 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 хороший 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 преображая 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 многих других искусство задавать вопросы потребовало постоянного 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.

## КАК ГОВОРИТЬ ЗА СТОЛОМ ПЕРЕГОВОРОВ

### Движущие силы переговоров: "горючее" системы Кэмп

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 "3 +". 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 заумными 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 читаете его труды и послушаете записи его речей, то обнаружите как его бульдожьей твердостью, 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 выведать 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?

### **Контр-вопрос**

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 придется отвечать. Но не нужно отвечать так, как вас учили в школе:

— Как поживаете?

— Прекрасно. А вы?

Это — контр-вопрос, 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 заботливое утверждение: вы ведь не хотите быть похожи на районного прокурора, ведущего перекрестный допрос? Без лакомого кусочка заботы контр-вопрос ничего вам не даст. Но если у вас есть какие-нибудь сомнения в том, что забота в сочетании с контр-вопросом 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, контр-вопрос:

"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 контр-вопроса: "Да, это действительно большой и сложный вопрос. Я хотел 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 контр-вопроса. Поскольку его применял восемнадцатилетний старшеклассник, очевидно, что тактика контр-вопроса 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 контр-вопроса 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 контр-вопроса 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 контр-вопроса 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. Контр-вопрос — это обычная юридическая техника. Вопросы и контр-вопросы помогают нам проникнуть в мир противника и создавать образы перед его внутренним взором. Если мы не умеем задавать вопросы и применять технику контр-вопроса, 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, сопровождается пожатием 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 контр-вопроса. 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 ненавистна 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 контр-вопрос, 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 контр-вопроса. 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 подсесть, 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 эффективный 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 Редфорд? 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 почувствовать 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 право 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 Кэмп?"

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 участников говорить за столом переговоров.

"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.