


КНИГИ, О КОТОРЫХ ГОВОРЯТ



ДЕЙСТВЕННО

Херб Коэн



Договорись
о чем угодно

Как говорить так,
чтобы всегда слышать «ДА»

от создателя
термина WIN-WIN

Херб Коэн
Договорись о чем угодно.
Как говорить так, чтобы
всегда слышать «да»
Серия «Книги, о которых говорят»

http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=73550188

*Договорись о чем угодно. Как говорить так, чтобы всегда слышать
«да»: Эксмо; Москва; 2025
ISBN 978-5-04-243528-7*

Аннотация

Вместо того чтобы читать десятки книг по переговорам, прочитайте одну – эту. «Договорись о чем угодно» – абсолютная классика, сборник самых действенных стратегий и методов переговоров от Херба Коэна, человека, которого не раз называли величайшим в мире переговорщиком, автора термина win-win, советника президентов и корпораций.

В этой книге Коэн понятно и с юмором рассказывает, как использовать три главных ресурса: время, власть и информацию, – чтобы добиваться своего и продолжать нравиться людям, а также:

- находить неденежные аргументы в переговорах о деньгах;

- отбиваться от скандалистов, общаться с нытиками и раскрывать манипуляторов;
- реагировать на «грязные приемы»; выстраивать стратегию общения с переговорщиками самых разных типов.

В формате PDF A4 сохранён издательский дизайн.

Содержание

Благодарности	6
Часть первая. Да, у вас получится	9
1. Что такое переговоры?	9
2. Договориться можно почти обо всем	18
3. Войдите в воду	33
Часть вторая. Три ключевых переменных	56
4. Власть	58
Конец ознакомительного фрагмента.	92

Херб Коэн

Договорись о чем угодно. Как говорить так, чтобы всегда слышать «да»

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

Herb Cohen

You can Negotiate Anything: How to Get What You Want

All rights reserved.

Copyright © 1980 by Herb Cohen.

© Гардт А., Вискребенцева Д., перевод на русский язык,
2023

© Высочкина М., обложка, 2025

© ООО «Издательство «Эксмо», 2025

Благодарности

*Наши лучшие мысли приходят от других.
Ральф Вальдо Эмерсон*

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

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

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

Я ценю поддержку, которую оказали мне при написании этих страниц Джордж Элрик, Эленор Харви, Антия Лури и

мой лучший друг Ларри Кинг. Я обязан Кэрол Ливингстон за советы, а также моему издателю, Лайлу Стюарту, за тонкое умение рисковать и терпение.

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

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

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

Во-вторых, я решил не использовать сноски, примечания или технические тексты, чтобы обосновать идеи или концепты этой книги. Моей целью было не создание научного тру-

да для специалистов, а написание понятного практического пособия для всех. Мысли и примеры должны иметь смысл сами по себе. Если же они его не имеют, не поможет даже вмешательство священной для научного труда сноски.

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

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

Х. К.

Нортбрук, Иллинойс

Сентябрь 1980 года

Часть первая. Да, у вас получится

1. Что такое переговоры?

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

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

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

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

В традиционном смысле награды должны получать люди, которые обладают большим талантом, преданностью делу и хорошим образованием. Но жизнь разочаровывает: они да-

леко не всегда оказываются победителями. Победители не просто весьма компетентны – они умеют вести переговоры так, чтобы получить желаемое.

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

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

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

У нас с женой трое детей. В девять лет младший весил

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

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

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

Чтобы отвлечь ее от грустных мыслей, я сказал:

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

Она и двое старших хором ответили:

– Прекрасная мысль.

Наш девятилетка отказался:

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

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

Мы вошли в ресторан, и он тут же начал ныть и жаловаться.

ся. В итоге мой сын заявил:

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

Я посмотрел на жену:

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

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

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

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

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

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

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

– Это хреновый ресторан!

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

По пути домой жена сказала мне:

– Херб, думаю, мы кое-что сегодня поняли. Давай больше

никогда не брать это маленькое чудовище в ресторан.

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

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

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

Спустя две недели начальник подбегает и выпаливает:

– Что случилось?

Вы отвечаете:

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

Для этого феномена в современном мире есть название. «злокачественное послушание». И в мире много людей, которые в совершенстве владеют этим искусством. Поэтому как начальник вы не должны стремиться к тому, чтобы подчиненный все сделал в точности, как вы сказали. Самостоятельность необходима, потому что невозможно предугадать все или дать инструкции на все случаи жизни.

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

Вы можете вести переговоры с покупателями, клиентами, банкирами, продавцами, поставщиками, даже с правительственными организациями, например налоговой службой или департаментом здравоохранения. Вы можете договариваться, чтобы получить больший бюджет, больше офисного пространства, большую автономность, больше выходов – все то, в чем вы, по-вашему, нуждаетесь. Я имею в виду, что вы ведете переговоры куда чаще, чем отдаете себе в этом отчет. Следовательно, вам нужно научиться делать это

хорошо. Так вы сможете стать эффективнее, повысить качество жизни – на работе и вне ее.

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

1. *Информация.* Противоположная сторона может знать больше о вас и ваших нуждах, чем вы.

2. *Время.* Другая сторона, возможно, не находится под тем же административным давлением и не ограничена временными рамками и строгими дедлайнами, как вы.

3. *Власть.* У противоположной стороны, кажется, всегда больше власти и сил, чем, по-вашему, есть у вас.

Власть – это безумный концепт. Это способность доводить начатое до конца, контролировать людей, события, ситуации и себя. Вся власть строится на восприятии. Если вы думаете, что она у вас есть, это так. Если вы думаете, что у вас ее нет – даже если формально вы ей обладаете, – у вас ее нет. Вкратце, у вас появляется больше власти, если вы верите, что она у вас есть, и рассматриваете жизнь как поле переговоров.

Способность вести переговоры определяет то, можете ли вы влиять на ваше окружение или нет. Она дает вам чувство уверенности в собственной жизни. Эта способность не сво-

дится к надувательству или угрозам ни в чем не повинному человеку. Переговоры – это прежде всего анализ информации, время, способность повлиять на поведение так, чтобы оно соответствовало нуждам – как вашим, так и других людей.

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

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

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

Конечно, я говорю об Иисусе Христе и Сократе. Согласно моему определению, они были переговорщиками и обладали

властью. Оба пользовались множеством подходов, о которых я расскажу в этой книге.

2. Договориться МОЖНО ПОЧТИ обо всем

Чеки выдают не на небе.

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

Вы отвечаете:

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

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

– Садитесь в машину. Мы едем покупать новый холодильник.

По пути вы можете обсудить денежные проблемы. По-

скольку свободных денег у вас сейчас не так много, вы решаете потратить не более четырехсот пятидесяти долларов на покупку. Другими словами, у вас есть четкая цель.

Вы приезжаете в магазин с фиксированной стоимостью: Sears, Ward's, Gimbel's, Marshall Field's, Macy's, Hudson's – да куда угодно. Пусть в нашей истории это будет Sears. Вы быстро идете в отдел крупной бытовой техники, а за вами тянется процессия. Вы смотрите на ряд холодильников и видите подходящий вам. Приближаясь к холодильнику, вы видите надпись: «Всего 489,95». Это на тридцать девять долларов девяносто пять центов больше того, что выдержит ваш банковский счет. И это не какая-то бумажка с надписью маркером. Это ровненькая, отпечатанная на дорогой бумаге табличка. Кажется, что ее туда поместил Огромный Небесный Принтер.

Вы зовете на помощь:

– Прошу прощения!

К вам вразвалочку подходит продавец.

– Да... чем я могу помочь?

– Я бы хотел поговорить с вами об этом холодильнике.

– Вам он нравится? – спрашивает продавец.

– Да, он очень мне нравится, – признаетесь вы.

– Хорошо. Я выпишу вам чек.

– Нет, подождите, – перебиваете вы. – Возможно, мы поговорим о...

Он поднимает бровь и говорит:

– Когда вы с вашей женой закончите обсуждать, вы найдете меня в хозяйственном отделе.

Он уходит прочь.

Теперь я хочу спросить вас: это легкие или сложные переговоры? Большинство людей нашего окружения скажет, что сложные. Почему? Потому что в них присутствует огромный дисбаланс информации, очевидные сложности со временем и воспринимаемой вами властью.

Информация. Что вам известно о нуждах продавца или магазина? Продавец на зарплате, на проценте от продаж или на том и другом? Вы не знаете. Есть ли у него бюджет, квота или дедлайн? Вы не знаете. Был ли у него отличный месяц или же начальство сказало ему немедля продать холодильник, а в противном случае он столкнется с неприятными последствиями? Вы не знаете. Что с инвентарной ситуацией этой модели? Возможно, это самый ходовой товар, и его придется ждать, или же это тот предмет, который продавец готов скинуть по любой цене? Вы не знаете. Каков перечень трат для этой модели? Вы не знаете. Получает ли магазин выгоду от продажи этой модели? А если да, то какую? Вы не знаете.

Ясное дело, вы многого не знаете о продавце и магазине. Но знает ли продавец что-то о вас? Да. Он знает, что вы заинтересованы в покупке холодильника. Люди могут просто ходить и смотреть спортивные товары, одежду или му-

зыкальные проигрыватели в Sears, но только не товары в отделе крупной бытовой техники. Люди рассматривают холодильники, только когда в них нуждаются. Кроме того, продавец знает, кто из конкурентов, расположенных неподалеку, продает холодильники, есть ли у них сейчас распродажа и сколько они берут за такую модель.

Возможно, кажется, что сейчас он вас игнорирует, но на самом деле он изо всех сил прислушивается к вашему разговору с женой. Он слышит, как вы обсуждаете старый холодильник, ваши проблемы с деньгами и то, что вам нужен новый. Почти все, о чем вы говорите, усугубляет информационный дисбаланс и укрепляет позицию продавца.

Вы с женой можете обмениваться небольшими комментариями вроде «цвет и правда отличный», «кажется, в Ward's он стоит дороже» и «это самый вместительный морозильник на моей памяти». Все это дает продавцу преимущество.

Обратите внимание, что он никогда не ответит прямо на тот вопрос, который может дать информацию вам. Он отвечает вопросом на вопрос. Если вы скажете: «Я не говорю, что точно куплю этот холодильник, но, если все-таки куплю, когда вы сможете его привезти?» – он скажет: «А когда бы вы хотели?» Вы ответите: «Как насчет первой половины дня сегодня?» – и он скажет: «Почему так скоро?» В этот момент кто-то из вас ответит: «Потому что у нас еды на семьдесят долларов, и она быстро портится».

Нравится ли продавцу эта информация? Да, ведь вы толь-

ко что продемонстрировали ему свой дедлайн, так и не выяснив, есть ли тот у него.

Время. Разрыв в информации ухудшает проблемы внутренней организации, давления и времени. Продавец, с которым вы имеете дело, кажется спокойным. Его настроение непонятно. А что происходит с вами? Все очевидно, но дело явно не идет на лад. Жена говорит: «Пойдем», муж отвечает: «Давай останемся», или наоборот.

А что насчет двух детей, которых вы привели в магазин с собой? Где они? Стоят ли они около холодильника чинно и благородно, спокойно ожидая, пока сделка завершится? Нет. Младший играет в прятки – он в одном из холодильников.

– Да где он?

– Я думаю, он в желтом... с закрытой дверцей. Если мы не достанем его через три минуты, он задохнется!

А где второй? Он в противоположном конце магазина с хоккейной клюшкой и пластиковой шайбой, направляет удары в посудомойки и сушилки. Каждые несколько минут он кричит:

– Давайте! Торопитесь! Игра начинается!

Пока дети всю развлекаются, а вы паникуете, продавец ходит вокруг вас, делая вид, что вообще не хочет продавать никакой холодильник. Время от времени он беззаботно, словно собираясь сорвать манго или папайю, говорит:

– Ну как? Что-то решили?

Власть. Вдобавок к этому существует проблема власти. В данном случае власть представлена в двух формах:

1. *Сила прецедента.* Люди в большинстве своем твердо считают, что в магазинах с фиксированной ценой нельзя торговаться. Если спросить их о причине, они наверняка ответят: «Это же магазин, а не рынок». Все это складывается в следующую причинно-следственную связь:

1. Люди убеждены, что не могут торговаться в магазине с фиксированной ценой.

2. Следовательно, они даже не пытаются торговаться в магазине с фиксированной ценой.

3. В итоге они и в самом деле не могут торговаться в магазине с фиксированной ценой, доказывая себе, что с самого начала были правы.

Это прекрасный образец создания так называемого самосбывающегося пророчества.

Вы когда-нибудь наблюдали за тем, как кто-то пытается торговаться в магазине, но делает это спустя рукава? Это заведомый проигрыш.

Покупатель подходит к табличке с ценой и робко на нее показывает. Разумеется, продавец знает его намерения, потому что неоднократно видел подобный сценарий. Только он хочет, чтобы покупатель произнес все сам.

– В чем дело? – наконец спрашивает продавец.

– Ну, знаете... – бормочет покупатель, указывая на табличку.

– Тут что-то не так написано? – говорит продавец.

– Нет-нет, – покупатель начинает заикаться, – просто це...
це...

– Что-что? – невинно спрашивает продавец, и тут покупатель наконец выпаливает:

– Цена!

В этот момент продавец принимает позу праведного возмущения и заявляет:

– Сэр, но это же Sears!

Если бы подобное случилось со мной, я бы сказал извиняющимся тоном:

– Ой... простите. Я и сам не знаю, как здесь оказался.

В этот момент моя жена резко разворачивается и идет прочь из магазина, бросая через плечо:

– Я больше никогда не пойду с тобой за покупками!

И это, кстати, не так уж и плохо!

Если серьезно: из этого замкнутого круга есть выход. Главное – не ведите себя так, будто ваш ограниченный опыт является истиной в последней инстанции. Это не так. Заставляйте себя выходить за пределы собственного опыта, изо всех сил проверяйте ваши предположения. Вы поразитесь, но узнаете, что многие из них ложны. Повысьте уровень своих ожиданий. Избегайте отрицательного подхода из этого

детского стихка:

*Ему сказали, будто это невозможно,
Спустя рукава за дело он принялся,
Он взялся за дело, что было невозможно,
И, клянусь, совсем скоро сдался.*

Ведите переговоры, рискуйте хотя бы немного, освободитесь от прецедентов внутри вашего собственного опыта, ставьте под сомнение свои убеждения, повысьте уровень своих ожиданий, рассчитывайте на большее.

Так вот, пока вы с женой боретесь с табличкой «Всего 489,95» в магазине, добавлю, что существует еще одна форма проявления власти.

2. *Сила законности.* Это сила, основанная на воспринимаемой или воображаемой власти, – зачастую в форме чего-то неодушевленного, например таблички, формуляра, распечатанного документа. И обычно эту власть не ставят под вопрос.

Например, если я попрошу вас что-то сделать, вы оцените мою просьбу с точки зрения собственных потребностей. В том случае, если моя просьба и ваши потребности совпадут, вы можете согласиться. Но если на ваши действия вам указало объявление, вы почти со стопроцентной вероятностью согласитесь. Позвольте мне проиллюстрировать это примером.

Если вы хотя бы иногда путешествуете, вы знакомы с ма-

ленькой табличкой, которая стоит на стойке регистрации во всех отелях Holiday Inn, а также с почти незаметной вывеской на двери каждого номера. И там, и там написано: «Выселение в час дня».

Каков же процент гостей, утруждающихся тем, чтобы буквально покинуть отель к часу дня? Мне однажды задали такой вопрос. Пару мгновений я раздумывал, а потом сказал: «Сорок процентов». Впоследствии я узнал от начальства Holiday Inn, что это число колеблется в пределах от 90 до 95 %, в зависимости от места расположения отеля.

Это шокирует вас? Меня шокировало. В благоприятных обстоятельствах на выборы ходит 45 % американцев, но 95 % выезжают из Holiday Inn к часу дня. Вопрос тут один: что же побуждает обычно независимых людей, подобно леммингам, выстраиваться в кассу в определенный час?

Пять лет назад случилось так, что я остановился в Holiday Inn. Мне нужно было успеть на дневной рейс, поэтому я пришел расплатиться в половину первого, собираясь выехать. В лобби никого не было. В этот момент я почувствовал легкий приступ голода, поэтому решил перекусить, используя опцию «все включено», и вернуться. Пообедав, я посмотрел на часы. Они показывали час дня. Поскольку в кассу никто не стоял до моего обеда, я решил, что сейчас там будет пара-тройка людей.

Я пришел в лобби и увидел очередь из двадцати восьми человек, выстроившихся в кассу длинной шеренгой, словно

они были заключенными в тюрьме и ждали, пока их покорят. Я не мог в это поверить. Как число выезжающих выросло от нуля до двадцати восьми за полчаса? Я задумался: «Хм, наверное, это не постояльцы отеля. Скорее всего, это иностранцы, приехавшие посмотреть на инфраструктуру этого района. И часть этой экскурсии заключается в осмотре Holiday Inn». Я не собирался стоять в очереди, в которой мне явно было не место. Я решил обогнуть туристов, подойти к закутке кассира и стать первым в *настоящей* очереди для выселяющихся.

Я прошел вперед мимо этих «туристов», и несколько бросили на меня взгляд, причем смотрели они недоброжелательно. До меня наконец дошло. Слегка устыдившись, я попытался сделать вид, что ничего особенного не произошло, и встал в конце очереди.

Я постучал по плечу человека впереди меня и спросил:

– Что это за очередь?

– На выселение, – ответил он.

– Как так?

– Да время выселения, вот как, – пробормотал он.

– А откуда вы об этом *узнали*? – спросил я.

– Да на двери своей прочитал.

И это был очень значительный комментарий. Он увидел четкие буквы на двери и поэтому пришел сюда.

Приведу второй пример силы законности. Подчиненный в организации набирается смелости, заходит в офис началь-

ника и говорит:

– Простите, но я хотел бы прибавки. Я думаю, что и правда ее заслужил.

Что отвечает ему босс? «Нет, вы не получите прибавки»? Такого он не скажет никогда. Вместо этого он произносит:

– Разумеется, вы заслуживаете прибавки. Однако...

«Однако» в данном предложении синонимично слову «забудьте!». Начальник отодвигает бумаги в сторону, показывает на распечатанный лист под стеклом на столе и тихо произносит:

– К большому сожалению, вы добились максимальной зарплаты на своей должности.

Подчиненный бормочет:

– Ой, я забыл про должность... – и делает шаг назад, выбитый из колеи, не получивший то, что по праву может ему принадлежать, – и все из-за напечатанных слов. Подчиненный думает: «Как я могу спорить с распечатанным документом, который к тому же лежит под стеклом?!» Вполне вероятно, начальник добивался именно этой реакции.

Расскажу о том, как я использовал силу законности, когда двадцать лет назад занимался юридическими вопросами, связанными с недвижимостью. Люди приходили ко мне, чтобы подписать свои договоры. Большая часть оставляла залог, не задумываясь, не читая бумаги. Изредка кто-то говорил:

– Я бы хотел прочитать этот договор, а подписать его после. Согласно Конституции, у меня есть такое право.

Я всегда отвечал:

– Конечно. Читайте на здоровье!

Где-то на середине этого процесса человек восклицал:

– Погодите-погодите! Согласно этому документу, на весь период договора я просто раб без каких бы то ни было прав!

Я отвечал:

– Сомневаюсь. Это стандартный договор. Вот номер этого документа – в нижнем левом углу.

Мой собеседник обычно отвечал:

– А... стандартный договор... Ну что же...

Он (или она) подписывал договор, загнанный в подчинение несколькими напечатанными цифрами, обладающими, по всей видимости, некими магическими свойствами.

В тех исчезающе редких случаях, когда мой собеседник все еще колебался и не хотел ставить подпись, я добавлял:

– Юристы не одобряют никаких изменений.

Имейте в виду: юристы даже *не знали*, что им придется что-то не одобрить.

Тем не менее эта фраза работала без осечек, потому что слово «юристы» представляет собой мощный образ законности. Шутить с юристами попросту не стоит.

Так вот, вы все еще стоите в Sears перед табличкой «Все-го 489,95», впечатленный неоспоримой, по всей видимости, властью – как это делали люди в Holiday Inn, подчиненный, просивший прибавки, и люди, подписывавшие договоры. И все же ни одной из этих ситуаций не стоит бояться. Каждая

из них может решиться переговорами.

Почему я это говорю? Потому что любой потенциальный продукт переговоров обязан подвергаться переговорам, даже табличка с ценой над холодильником.

Задумайтесь на мгновение. Как же Sears решил, что холодильник будет стоить 489,95? Вы же прекрасно знаете это, как и я. Отдел маркетинга сказал:

– Давайте поставим цену в 450 долларов. Холодильник будет хорошо продаваться.

Финансовый ответил:

– Разумный подход диктует, что мы должны продавать холодильники с выгодой для себя. Пускай он стоит 540 долларов.

Тут вмешался отдел рекламы и заявил:

– Психологические исследования говорят о том, что лучшая цена – 499 долларов 95 центов.

Кто-то еще сказал с нетерпением:

– Слушайте, у нас тут бизнес простаивает. Может, придем к компромиссу?

Именно так они поступили и решили, что холодильник будет стоить 489,95. На небесах нет никакого большого принтера цен.

Некоторые вещи не могут быть продуктом переговоров. Например, Десять заповедей. Сложновато спорить с Богом, когда он ставит тебя перед совершенным фактом – заповедями, высеченными в камне. Нагорная проповедь не была

предметом переговоров. Христос не собрал последователей со словами:

– Расскажите мне свои идеи. Мы сформируем оперативную группу. Разобьемся на подразделения и что-нибудь придумаем.

Поскольку это «священное знание, данное свыше», оно находится в другой категории, нежели цены в Sears, время выселения в Holiday Inn, зарплата и даже стандартный договор.

Несмотря на то что переговоры *можно* вести по многим причинам, не стоит делать это все время. Если вы спросите меня: «Ведете ли вы переговоры в магазинах с фиксированной ценой?» – я буду искренен и отвечу: «Одна из моих жизненных стратегий – никогда не ходить в Sears».

Что я этим хочу сказать? Вступать в переговоры или нет, зависит только от вас, и вы должны принимать решение исходя из ответов на следующие вопросы:

1. Комфортно ли мне вести переговоры в данной ситуации?
2. Помогут ли переговоры получить то, в чем я нуждаюсь?
3. Стоят ли затраты времени и энергии с моей стороны результатов, которые я могу получить от этих переговоров?

Вам стоит вступать в переговоры только в том случае, если вы ответите утвердительно на эти три вопроса. Вы всегда

должны чувствовать, что владеете ситуацией. Выбирайте опции на основании того, что вам сейчас необходимо. Не допускайте того, чтобы вами манипулировали или чтобы вам угрожали люди, не заинтересованные в вашем успехе.

Вы свободны в выборе своего отношения к любым обстоятельствам и в возможности повлиять на результат. Другими словами, вы можете играть куда большую роль в формировании собственной жизни и ее улучшении, чем вы думали раньше.

3. Войдите в воду

Секрет хождения по воде: знайте, где расположены камни.

Позвольте мне изменить сценарий. Вы с супругой и двумя детьми находитесь в магазине Sears, и перед вами враг – холодильник, за который просят больше, чем вы можете себе позволить. И все-таки вы хотите его купить. Стоит ли вести переговоры из-за холодильника? Если вы утвердительно ответили на три вопроса в конце прошлой главы, вам лучше этим заняться. Но как? Что вы можете сказать и сделать?

Создание конкуренции

Для начала не ограничивайте себя определениями. Не рассматривайте себя исключительно как человека, желающего приобрести холодильник. Рассматривайте себя как человека, желающего продать *деньги*. Именно за них ведутся торги. Чем больше людей захочет заполучить ваши деньги, тем больше окажется их платежеспособность. Как же заставить людей бороться за ваши ресурсы? Нужно создать конкуренцию.

Если мы рассматриваем ситуацию с Sears, самый надежный способ создать конкуренцию за получение ваших денег

– сказать продавцу, что видели похожую модель по более низкой цене. Тот факт, что магазины-конкуренты могут забрать ваши деньги, мгновенно дает вам преимущество. Как и тот факт, что Sears зачастую соревнуется сам с собой. Вы находите это поразительным? Просто просмотрите каталог. Там, посередине страницы с крупной бытовой техникой, вы найдете тот же холодильник за 440 долларов и доставкой за 26. Покажите эту страницу продавцу и начинайте переговоры.

Не рассматривайте себя исключительно как человека, желающего приобрести холодильник. Рассматривайте себя как человека, желающего продать *деньги*. Именно за них ведутся торги.

Удовлетворение потребностей

У вас есть другие варианты, и они вращаются вокруг удовлетворения ваших потребностей, реальных или надуманных. В целом, *каждые* переговоры направлены на удовлетворение потребностей. Sears ставит перед вами цену в 489,95, и она удовлетворяет потребности *магазина*. Но как насчет ваших потребностей? В конце концов, вы тоже участник этой сделки. В идеале обе стороны должны выиграть или получить выгоду по ее результатам.

Есть несколько вариантов того, как вы можете поставить продавца Sears в известность о своих потребностях.

Вы можете спросить:

– Сколько цветов у этой модели?

Если продавец ответит:

– Тридцать два, – вы спросите:

– И какие?

Когда он закончит перечисление, вы воскликнете:

– И *все*? Это *все* цвета, что у вас есть?

Он скажет:

– Да. Какой цвет вы ищете?

– У нас кухня в психоделических тонах, – объясните вы. –

Это слишком простые цвета, они не будут сочетаться. Надеюсь, вы немного измените цену.

Вторым вариантом выражения ваших потребностей будет обсуждение встроенного аппарата по производству льда.

– Я заметил, что у этой модели есть встроенный аппарат для производства льда, – комментируете вы.

– Именно так, – отвечает продавец. – Он будет делать для вас лед круглосуточно всего за два цента в час! – заметьте, что он сделал ничем не подтвержденное предположение о ваших потребностях.

Вы встречаете это неверное предположение фразой:

– Да, это проблема. У одного из моих детей постоянные простуды. Доктор говорит, что в семье не должно быть и следа льда! Никогда! Вы сможете удалить этот аппарат?

– Но это же целая дверь! – возражает он.

– Я знаю, – отвечаете вы. – Но что, если я пообещаю не

использовать его? Разве это не должно повлиять на цену?

Третий вариант для выражения ваших потребностей и вашей неудовлетворенности функциями холодильника – это обсуждение дверцы. Вы можете сказать: «Эта модель открывается слева. Все в моей семье – правши».

Подобные комментарии указывают продавцу на то, что ваши потребности не полностью удовлетворены. А следовательно, *его* потребности тоже не должны быть полностью удовлетворены.

Подобные комментарии указывают продавцу на то, что ваши потребности не полностью удовлетворены. А следовательно, *его* потребности тоже не должны быть полностью удовлетворены.

Распродажа

Вы можете спросить: «Когда будет уценка?» или «Я пропустил распродажу?». Так вы сделаете предположение, что, даже если холодильник не участвует в акции, он уже был на уценке или будет на ней. Нет никаких причин для того, чтобы наказывать вас посредством высокой цены из-за того, что вы пришли в неправильное время.

«Вижу дефект!»

Вы можете использовать суперэффективный метод под названием «разберись с образцом». У этого метода есть два аспекта. Первый заключается в том, что вы подходите к холодильнику, пристально на него смотрите, пока продавец пялится на вас, и бормочете под нос: «Тут какой-то дефект!»

– Я ничего не вижу, – отвечает продавец.

– Вот тут, кажется, маленькая щербинка... небольшой дефект сбоку. Вообще, тут свет падает так, что я вижу несколько дефектов на боку. Разве в таком случае не предусмотрена скидка?

Что, если на холодильнике нет этих дефектов? Вы всегда можете их *сделать*. (Я не обсуждаю вопросы этики, а рассуждаю о вариантах – пускай приходится это делать с иронией.) Помните, что ваш ребенок играет с клюшкой и шайбой? Пусть он отрепетирует удар поближе к холодильнику.

Второй аспект этого подхода называется СВП – скидка из-за внутренних повреждений. Ваше предположение заключается в том, что с холодильником просто *обязано* быть что-то не так.

Возможно, дефекты незаметны невооруженным глазом, но они существуют. В конце концов, люди месяцами открывали дверь и прикасались к полкам, трогали отделения. Образец похож на девушку легкого поведения, уже имеющую

некоторый опыт: она ранена, страдает от внутреннего стресса, потому что ее трогают все подряд. Именно поэтому вы можете претендовать на скидку из-за внутренних повреждений – стандартную СВП.

Заход с другой стороны

Вы всегда можете переместить фокус беседы с основного предмета и обсудить что-то другое, связанное с конечной ценой. Понятное дело, продавец ограничен в том, насколько он может уменьшить цену основного предмета, но он может быть гибким и «поддаваться» в других аспектах, например в трейд-ин.

Поэтому вы можете сказать:

– Ну, если вы предлагаете такую цену, я хочу 150 долларов за то, что отдам вам мой нынешний холодильник. Он отлично работает.

Если продавец говорит:

– *Что...*

Вы перебиваете его и произносите:

– Хорошо, пусть будет скидка в 50 долларов.

Да, я понимаю, что вы нечасто проворачиваете подобное с холодильниками, но люди сплошь и рядом используют этот подход в случае с машинами.

Что, если...?

Другой эффективный вариант заключается в использовании слов «что, если...». «Что, если» – поистине волшебная палочка в переговорах. Приведу пример: «Что, если я куплю четыре холодильника? Это скажется на стоимости? Что, если я отвезу его домой на пикапе и вы не будете его доставлять? Это скажется на стоимости? Что, если я куплю посудомойку со встроенной сушкой и вафельницу? Это скажется на стоимости? Что, если в течение полугода наш район будет закупать по холодильнику в месяц? Это скажется на стоимости?»

Вы не всегда получите желаемое, спрашивая «что, если...», но в девяти случаях из десяти ваш собеседник сделает вам выгодное предложение.

Не забывайте, что, хотя цена в 489,95 была придумана совместными усилиями, в ней заключается много вещей: установка, доставка, обслуживание, гарантия – и все это стоит магазину денег. Если вы сможете сэкономить на одном или нескольких пунктах, магазин может сделать вам скидку. Например, спросите продавца: «В эту стоимость заложена установка?» Он ответит: «Да, заложена». Вы можете прокомментировать это так: «Отлично... у меня дома есть все необходимые инструменты. Я могу подключить и проверить все сам».

Ультиматум

Предположим, что ваше время ограничено и вы не хотите вступать в переговоры. Вы подходите к первому попавшемуся продавцу и говорите: «Послушайте... Вы хотите продать этот холодильник, а я хочу купить его. Я дам вам 450 долларов, и это мое последнее предложение».

Когда вы резко развернетесь, чтобы уйти, последует ли продавец за вами? Я думаю, что нет. Почему? Да потому что у него вообще ничего не стоит на кону – ни отношения с вами, ни сделка. Кроме того, он презирает ваш прямолинейный подход. Чтобы ультиматум имел воздействие, другая сторона должна вложить время и силы в сделку.

Имея этот принцип в виду, давайте попробуем другой подход. В два часа пополудни в понедельник вы спокойно заходите в отдел крупной бытовой техники, и там практически пусто. Вы говорите продавцу: «Я хочу увидеть всю вашу линейку холодильников». Пусть он показывает вам с двух до четырех каждую доступную модель и объясняет ее преимущества.

В итоге вы замечаете: «Перед принятием решения я должен вернуться завтра с супругой».

Оказывается, что продавец только что потратил на вас два часа своего времени.

Во вторник, снова в два, вы приходите в магазин с супру-

гой. Вы находите того же продавца. Вы снова просматриваете каждую модель. Наконец, вы заявляете: «Перед принятием такого решения мы хотели бы вернуться со специалистом, инженером по холодильникам, моей тещей. Она много чего о них знает. Увидимся завтра днем!»

Теперь продавец потратил на вас уже четыре часа.

В назначенное время в среду вы приходите в отдел с супругой и тещей. Вы заставляете продавца повторить всю информацию и показать все модели – это занимает два часа. В четыре вы бормочете: «Хм-м-м... знаете, что? Я не могу решиться».

Продавец потратил на вас уже шесть часов своей жизни.

В четверг днем вы, естественно, приходите совершенно один и говорите:

– Привет! Помните меня? Я хочу купить холодильник.

Продавец с иронией улыбается и отвечает:

– Хотелось бы верить!

– Вот в чем дело, – продолжаете вы. – У меня с собой только 450 долларов и коробок спичек, а еще перьевая ручка и восемь центов мелочью. Я просто влюблен в эту модель. Пожалуйста... возможно, у нас получится заключить сделку.

Если продавец молчит, вы пожимаете плечами, разворачиваетесь и медленно идете к выходу.

Последует ли продавец за вами? Да. Он уже вложил в ситуацию, и он хочет получить некий результат по следам своих усилий. Вероятно, он пробормочет:

– Ладно, ладно! Этого достаточно. Берите.

Почему он принимает ваше «последнее» предложение? Потому что вы поставили ультиматум так, что согласие практически гарантировано. Вы сделали ультиматум приемлемым и заставили продавца провести с вами несоразмерный промежуток времени. Он проводит анализ затрат и выгод и стонет внутри себя: «Шесть часов вложил в этого типа! Но лучше уж знать врага в лицо. Мало ли кто еще сюда забредет».

Малая кровь

Тактика, известная как «малая кровь», работает похожим образом. Возможно, вы не знакомы с термином, но, когда я опишу его вам, вы с удивлением его узнаете. Героем этого примера для простоты будет мужчина, однако та же ситуация может случиться и с женщиной.

Вы заходите в магазин эксклюзивной одежды в центре того города, где живете, с намерением купить костюм. Дорогой вам человек женится, и вы хотите хорошо выглядеть на свадьбе. Поскольку ширина лацканов изменяется год от года, следуя моде, вы беспокоитесь о своем стиле. Именно поэтому в кармане у вас сантиметр.

– Чем могу помочь? – спрашивает продавец.

– Думаю, вот чем, – задумчиво хмуритесь вы.

Три с половиной часа вы ходите от вешалки к вешалке, от

костюма к костюму, тщательно вымеряя лацканы, а за вами неотступно следует продавец, потому что боится оставлять вас в одиночестве, ведь вы постоянно задаете вопросы про ширину плеч, карманы, типы рукавов и количество пуговиц. Вы раз за разом повторяете:

– Как долго этот конкретный костюм будет в моде?

Когда он предлагает вам вариант ответа, вы отвечаете:

– Вы *уверены*?

Вы рассматриваете 39 костюмов и щупаете 78 лацканов, а у продавца уже каменное выражение лица, и он готов взорваться. Вы говорите:

– Я думаю, что возьму вот тот костюм в тонкую полоску за 370 долларов фирмы «Хикки-Фриман».

Продавец вздыхает с облегчением. Пытаясь оставаться спокойным, он произносит:

– Пожалуйста, пройдите за мной.

Вы оказываетесь в маленькой комнате с зеркалом за торговым залом, где портной подгоняет костюмы. Вы снимаете ваш, натягиваете «Хикки-Фриман», который собрались покупать, и встаете на специальный деревянный ящик перед тройным зеркалом. Теперь продавец слегка расслабился и выписывает кассовый чек, подсчитывая свою комиссию.

Под вами, пока вы вертитесь так и эдак на постаменте, на одном колене стоит пожилой мужчина с булавками во рту и сантиметром на шее. Мужчина вынимает изо рта пять булавок и втыкает их в ткань. Секунду спустя он ставит мелом

крест на бедре и подтягивает восемь сантиметров в паху, а потом говорит с акцентом, который вы не можете разобрать:

– Прекрасный костюм. Он отлично на вас сидит.

Куда бы вы ни пошли, у этого пожилого мужчины всегда будет акцент. Возможно, из-за булавок во рту.

Именно в этот момент вы поворачиваете голову к продавцу и спрашиваете вполне будничным тоном:

– А какой галстук вы дадите мне в подарок?

Продавец перестает писать. Он смотрит на пожилого мужчину на полу. Пожилой мужчина поднимает голову, не зная, вставлять ли еще одну булавку, делать ли еще одну отметку мелом. Он отпускает вашу ширинку. Она свисает вниз на восемь сантиметров.

И вот эта тактика зовется «малой кровью».

Что же происходит в уме продавца после того, как отступает первая волна ярости? Он рычит про себя: «Этот тип сожрал три с половиной часа моего времени. Я не выпил кофе. Я потянул оба плеча, надевая на него 39 пиджаков. Я смотрел, как этот придурок измеряет 78 лацканов. Хорошо, это все дело былое. Что происходит сейчас? Что я могу получить из этой катастрофы? Я продал на 370 долларов, 60 из них – моя комиссия. Ради этих 60 долларов я, наверное, могу вытащить семь из своего кармана и купить этому клоуну галстук по оптовой цене. Надеюсь, что никогда больше его не увижу!»

Получите ли вы этот галстук? Конечно. Получите ли вы

любовь и восхищение продавца? Вряд ли. Да, он подарит вам галстук, но из-за эмоциональной вовлеченности в ситуацию, а не из-за любви к вам.

Сработал бы принцип «малой крови», если бы продавец не вложил так много времени в вас? Нет. Когда вы применяете эту стратегию, успех прямо пропорционален затраченному времени. Времени не было? Ничего не получится. Именно поэтому вы должны всегда мотивировать противоположную сторону на то, чтобы она вложилась в ситуацию. И именно поэтому ваш изначальный подход к переговорам должен всегда вести к сотрудничеству, так, словно вам очень нужна помощь.

Сработал бы принцип «малой крови», если бы продавец не вложил так много времени в вас? Нет. Когда вы применяете эту стратегию, успех прямо пропорционален затраченному времени. Времени не было? Ничего не получится.

Помогите мне

Вести себя так, словно вам очень нужна помощь, — полная противоположность поведению сорта «я все знаю». Что я имею в виду под последним? Давайте рассмотрим больших начальников в сфере частного предпринимательства или даже в правительстве. Современная социальная мифология диктует их внешний образ и манеру поведения, и поэтому

эти начальники хотят произвести впечатление.

Их имидж создается благодаря искусной косметической работе. Это смесь Роберта Редфорда и Робера Гуле¹ в день, когда те выглядят особенно удачно, приправленная Лорном Грином в роли командера Адама со звездного крейсера «Галактика»². У этого стереотипного начальника легкая седина на висках, а на голове изящно причесанная шевелюра. Его квадратная челюсть выставлена вперед. Его глубокий голос слегка резонирует. Его рукопожатие крепко настолько, что может сломать ваши костяшки. Его походка энергична. («Эй, смотрите, идет большой начальник!») Он всегда говорит: «Рад вас видеть!» – вне зависимости от того, правда это или нет.

Если вы разбудите этот манекен посреди ночи, после того как он пил и гулял, он выпрыгнет из кровати и воскликнет: «Привет! Большой начальник готов встать! Рад вас видеть!»

Если вы спросите его: «Скажите, большой начальник, а у вас когда-нибудь вскакивал прыщ?» – он ответит: «Что?» Видите, *не вскакивал*.

Эта стереотипная модель глубоко лжива. Она совершенно пуста, потому что всегда идти по жизни с достоинством и прямой спиной саморазрушительно, а еще это утомляет. Саморазрушительно всегда все знать. Иногда полезно говорить нечто вроде: «Не знаю... помогите мне!» Когда вы при-

¹ Роберт Редфорд и Робер Гуле – американские актеры.

² «Звездный крейсер “Галактика”» – американский фантастический сериал.

знаете, что у вас нет ответов на все вопросы, вы становитесь более человечным, а окружающие лучше воспринимают ваш подход.

Слабость как сила

В переговорах зачастую лучше быть тупым, а не умным, молчаливым, а не красноречивым – во многих случаях слабость может обернуться силой. Тренируйтесь и время от времени говорите: «я не знаю», «я не понимаю», «я сбился с мысли» и «помогите мне» – в тех случаях, когда эти фразы соответствуют вашим потребностям.

Подумайте о собственном опыте переговоров с глупыми людьми. Что происходит со всеми вашими изящными аргументами, логикой и полной информацией, когда вы имеете дело с придурком, который даже не понимает, о чем вы? Очевидно, что ваша тактика убеждения терпит поражение.

Тренируйтесь и время от времени говорите: «я не знаю», «я не понимаю», «я сбился с мысли» и «помогите мне» – в тех случаях, когда эти фразы соответствуют вашим потребностям.

Вы когда-либо пытались вести переговоры с тем, кто, по вашему мнению, отстает в развитии или имеет речевой изъян? Например, представьте, что я пытаюсь вести переговоры с вами, а вы запинаетесь и заикаетесь или притворяетесь, будто делаете и то, и другое. Я могу сказать следующее:

– Итак, почему вы не хотите заключать эту сделку?

– Ном... ном... ном... – отвечаете вы.

– Спокойно, – говорю я. – Что вы хотите сказать?

– Ном... ном... ном... – отвечаете вы.

– Это значит «номер один»? – спрашиваю я.

Вы киваете.

– Хорошо, что *подразумевается* под номером один?

– Це... це... це...

– Вы имеете в виду цену?

Вы киваете.

– Хорошо, мы на верном пути. Каков второй пункт?

– Кач... кач... кач...

– Вы имеете в виду качество?

Вы киваете... и так продолжается до бесконечности.

Что вы сказали? Ничего. Что делаю я? Я помогаю вам с аргументами, а еще я вкладываю свое время, и это отдает контроль над ситуацией вам: «с тузом в рукаве», как говорят шулеры.

Моя жена говорит, что, когда я общаюсь со слепыми, я всегда говорю громче. Почему так происходит? Наверное, бессознательно я хочу помочь им обрести зрение.

Слабость сама по себе может стать рычагом воздействия в переговорах. Допустим, большой банк звонит крупному клиенту по поводу задержки в выплате займа. Должник отвечает:

– Я очень рад, что вы позвонили, потому что наше матери-

альное положение в последнее время ухудшилось. На самом деле мы сможем избежать банкротства только в том случае, если вы снизите процентную ставку до базисной либо же до базисной ставки плюс 1,5 % и отложите платежи по основному займу по меньшей мере на год.

Полная беспомощность позиции должника подрывает власть кредитора и его способность торговаться.

«Мы не понимаем»

Когда речь идет о переговорах с людьми из других стран или принадлежащих к другим культурам, язык часто используется в качестве ложного недостатка. Я глубоко осведомлен об этом, потому что много лет назад видел, как три японца, представлявших японские авиалинии, использовали эту уловку в переговорах с группой умнейших начальников из американской корпорации.

Презентация для японцев была просто ошеломляющей. Она началась в восемь утра и продлилась два с половиной часа. При помощи маркерных досок, изоощренных компьютерных распечаток и другой информации, поддерживающей данные презентации, три проектора показывали на экране картинку в голливудском стиле, и это все помогало оправдать запрошенную стоимость. Я сидел за столом для переговоров, и, позвольте заметить, это был настоящий Диснейленд.

Всю эту выставку достижений японцы сидели тихо и не обменялись ни словом.

Наконец, один из начальников американской корпорации, лучась самодовольством и ожиданиями, зажег свет и повернулся к равнодушным гостям из Страны восходящего солнца.

– Ну... что вы думаете?

Один из японцев вежливо улыбнулся и сказал:

– Мы не понимаем.

С лица начальника схлынула краска.

– Что вы имеете в виду? *Что* вы не понимаете?

Другой японец тоже вежливо улыбнулся и ответил:

– Ничего.

Я смотрел на раздраженного начальника и думал, что его хватит удар.

– С какого момента? – спросил он.

Третий японец вежливо улыбнулся и ответил:

– С того момента, как выключили свет.

Начальник оперся о стену, ослабил дорогой галстук и мрачно простонал:

– И... что вы хотите от нас?

Японцы ответили хором:

– Вы можете повторить с начала?

У кого был козырь в рукаве? Кто надул *кого*? Как можно повторить презентацию в два с половиной часа с чем-то похожим на первоначальный энтузиазм и убежденность? За-

прошенная корпорацией цена полетела в тартарары.

Мораль: не сразу «понимайте» и не торопитесь демонстрировать свой ум в конце встречи. Следите за тем, сколько вы слушаете и сколько говорите. Научитесь задавать вопросы, даже если *думаете*, что знаете ответы.

Более того, если ваш подход заключается в том, чтобы попросить других о помощи, он обычно задает правильный микроклимат для взаимных плодотворных отношений. По крайней мере, вы заставляете другую сторону вложиться в ситуацию, и это ведет к тому, что вы получаете преимущество.

Мораль: не сразу «понимайте» и не торопитесь демонстрировать свой ум в конце встречи. Следите за тем, сколько вы слушаете и сколько говорите. Научитесь задавать вопросы, даже если *думаете*, что знаете ответы.

Закрепить ультиматум

В некоторых примерах, описанных выше, были использованы ультиматумы. Ультиматумы широко распространены, и неважно, ставит ли их родитель перед ребенком или профсоюз перед начальством в коллективных переговорах.

Чтобы ваш ультиматум имел успех, он должен соответствовать четырем критериям:

1. *Вишенка на торте.* Другая сторона не должна иметь выбора либо же должна быть настолько вовлечена в ситуацию, что не может просто встать и уйти. Следовательно, ультиматум нужно ставить в конце переговоров – и никогда не в начале. Вы не можете положить вишенку на торт, пока его не испекли.

2. *Мягко и вкусно.* Ваши слова ни в коем случае не должны принижать или обижать собеседников. Жесткие ультиматумы, такие как «это первое и последнее предложение», «либо так, либо никак», приводят к саморазрушению. Мягкие ультиматумы вполне «съедобны», потому что просто демонстрируют ваше положение. Сформулировать можно так: «Я понимаю ваше затруднение. Ваша позиция имеет право на существование, но это все, что я могу предложить. Помогите мне».

3. *Рецепт, который нельзя подделать.* Всегда разумно подкрепить вашу позицию документацией или другим вариантом законности. Вот пример: «Вы заслуживаете того, о чем просите. Я хотел бы дать это вам, но мой бюджет больше ни на что не рассчитан!»

Визуальная демонстрация «официального бюджета», представляющего собой черные буквы на белом фоне, обычно делает свое дело. Замечания вроде «это будет нарушением указания президента по поводу зарплат», «Федеральная налоговая служба не позволит нам», «это противоречит официальной политике компании» также весьма эффективны.

Даже без документации любого из нас убеждали такие заявления, как «но все мои друзья идут» и «если мы позволим это вам, все захотят это сделать».

4. *Выбор из ограниченного числа блюд.* Никогда не оставляйте другую сторону без альтернатив. Никогда не заявляйте: «Либо так, либо никак!» Стремитесь к тому, чтобы у оппонента был выбор, и к тому, чтобы одна из альтернатив казалась привлекательной – по крайней мере, по сравнению с другими.

Представьте, что я хочу нанять вас на должность в своей организации. Вы хотите зарплату в 50 тысяч долларов в год, но я не могу позволить себе заплатить вам больше тридцати. Говорю ли я, что это мое последнее предложение? Нет, это грубо. Вместо этого я говорю:

– Вы заслуживаете того, что просите. Это разумно. Но на этой должности я могу вам предложить сумму от 28 до 30 тысяч долларов.

Естественно, вы отвечаете:

– Тридцать.

Я слегка протестую, словно вы воспользовались ситуацией:

– Может быть, согласитесь на двадцать девять?

Вы говорите:

– Нет... Я хочу тридцать.

Я вздыхаю и капитулирую:

– Ну что же. Если вы так убеждены, пойду вам навстречу.

Будете получать тридцать тысяч.

Тот же самый подход выбора из ограниченного числа блюд работает даже в самых напряженных ситуациях. В августе 1977 года хорватские террористы захватили судно авиакомпании Trans world Airlines, которое должно было следовать по маршруту Нью-Йорк, Ла-Гуардия – Чикаго, О’Хара³. Чтобы потянуть время, самолет пролетел кружным путем через Монреаль, Ньюфаундленд, Шаннон, Лондон и наконец приземлился в аэропорту Шарля де Голля под Парижем. Там французские власти прострелили ему шины.

Самолет стоял на взлетно-посадочной полосе три дня. Наконец французская полиция выставила ультиматум, который я перефразирую следующим образом: «Слушайте, ребята. Вы можете делать все что захотите. Но сюда уже прибыла американская полиция. Если вы сдадитесь и вернетесь в Штаты сейчас, вы получите от двух до четырех лет максимум. Это значит, что вас, наверное, выпустят через десять месяцев».

Никогда не заявляйте: «Либо так, либо никак!»
Стремитесь к тому, чтобы у оппонента был выбор, и к тому, чтобы одна из альтернатив казалась привлекательной – по крайней мере, по сравнению с другими.

Французы подождали пару мгновений и продолжили: «Но, если нам придется арестовывать вас, наказанием будет

³ Ла-Гуардия и О’Хара – аэропорты.

смертная казнь – по законам Франции. Итак, что вы предпочтете?»

Можете мне не верить, но террористы решили сдаться и попытать удачу в американской системе правосудия.

Часть вторая. Три ключевых переменных

*Нереальность – истинный источник
беспомощности.*

*Мы не можем контролировать то, что не
понимаем.*

Чарльз Райш

В пьесе Артура Миллера «Смерть коммивояжера» есть трогательный момент, когда жалкий Вилли Ломан поворачивается к своему богатому брату и спрашивает:

– О, Бен, как ты это сделал? В чем кроется ответ?

Для всех нас – и победителей, и проигравших – Вилли спрашивает об универсальной формуле успеха в игре под названием «жизнь».

И если жизнь – это игра, то переговоры – это стиль жизни. Если вы хотите преуспеть, вы должны попытаться принять эту игру.

Для начала вам нужно хорошо сориентироваться, научиться видеть вещи такими, какие они есть, без оценочных суждений. Для людей слишком характерно смотреть на ситуацию избирательно и выносить суждения, обладая ограниченной информацией. Избегайте субъективности, поскольку она может привести к принятию желаемого за действитель-

ное. Лучше смотрите на вещи беспристрастно. И пускай темы и противники меняются от переговоров к переговорам, основных ингредиентов все равно три, и они непоколебимы.

Представьте себе следующую картину: несколько мужчин с беспристрастными лицами поздней ночью сидят за столом в комнате, пропитанной сигаретным дымом. Что они делают? Они пытаются разрешить что-то в стратегическом споре – споре, которым правят прецедент и ритуал. В чем же дело? Секрет может крыться в политике, покере или... переговорах.

В политике, покере и переговорах успех приходит не только потому, что у вас сильная раздача, но и благодаря умению анализировать ситуацию – это позволяет ловко разыграть ваши карты. Даже самый отъявленный игрок с наилучшей стартовой позицией получает немного, если не принимает в расчет реальность, влияющую на всех. Видите ли, чтобы повлиять на исход – в политике, покере или переговорах, – вам нужно реалистично взглянуть на позицию противоположной стороны, а также на собственную в свете трех вечных взаимосвязанных переменных: *власти, времени и информации.*

4. Власть

Вне зависимости от того, думаете ли вы, что можете что-то или нет, вы правы.

Генри Форд

Раньше я объяснял власть как возможность или способность сделать так, чтобы дело двигалось. Способность иметь контроль над людьми, событиями, ситуациями, собой. Само по себе это не плохо и не хорошо. В этом нет добра или зла. В этом нет этики. Это понятие нейтрально.

Власть – это возможность добраться из одного места в другое. Давайте представим, что позиция А – это ваше нынешнее положение вещей. Вы хотите переместиться в позицию Б – это ваша цель или назначение. Власть помогает вам переместиться из точки А в точку Б. Она помогает вам изменить реальность, чтобы *достичь* цели.

«Власть» – это концепт с уродливой коннотацией. Почему? Да потому что он подразумевает отношения между хозяином и рабом, доминацию одной стороны над другой. Это широкое определение не находится в соответствии с жизненными реалиями. Когда разумные люди жалуются на власть, это происходит по одной из двух причин:

1. Им не нравится, как власть используют. Ее могут задействовать для доминирования, шантажа или манипуляции.

Это власть *над* кем-то, а не власть *сделать* что-то. Власть используют не по назначению, и критика этого подхода вполне уместна.

2. Они не одобряют цели, которые преследует власть. Если желаемая цель или пункт назначения считаются коррумпированными и служащими для эксплуатации, даже самые разумные средства не оправдают эту цель.

Помимо этих двух случаев, я не вижу преград для использования власти. Власть никогда не должна быть самоцелью. Она должна быть транспортом, который довезет вас до пункта назначения. Цели могут быть очень «хорошими» или ужасно «плохими», при этом власть добиться цели – нейтральная сила, подобная электричеству или ветру. Мы с вами знаем, что нельзя винить электричество только потому, что кто-то может получить разряд тока. И воздух в виде ветра не «плохой», потому что иногда из него получаются торнадо. По большей части воздух просто входит в наши легкие и выходит из них. Он нужен нам – без него наши тела самоуничтожатся. И точно так же нам нужна власть, чтобы суметь защитить себя и контролировать свою жизнь.

Изначально у вас много власти. Используйте ее, чтобы разумным образом достичь важных для вас целей. Вы должны это сделать ради себя – не живите по заветам другого человека, который считает, что знает, как вам поступать.

Власть никогда не должна быть самоцелью. Она

должна быть транспортом, который довезет вас до пункта назначения.

Если вы знаете, что случилась несправедливость – по отношению к вам или к кому-то еще, – у вас есть власть действовать. Если вы отвернетесь от проблемы, потому что считаете себя беспомощным («Что может сделать один-единственный человек?»), вы точно испытаете раздражение и злость.

Когда люди в нашем обществе думают, что они как индивиды не могут ничего изменить, это плохой знак для всех нас. «Бессильные» становятся апатичными и сдаются, а это означает, что другие должны тащить их на себе. К тому же они могут стать враждебными и попытаться сломать систему, которую не понимают и не могут, по их мнению, контролировать. Подобное отношение заполонило наш мир. Его симптомы – угасание продуктивности и бессмысленное насилие.

Линетт Фромм по прозвищу Сквики была одной из тех, кто избрал враждебность. Она попыталась убить президента Джеральда Форда. После ареста она объяснила свою позицию следующим образом: «Когда окружающие относятся к тебе как к ребенку и не обращают внимания на то, что ты говоришь, наступает время *что-то* предпринять!»

«Что-то» в исполнении Сквики оказалось психопатичным и саморазрушительным. Ее самовосприятие явно было не в порядке. Она не понимала, что у нее есть альтернативы, за-

конные и вполне приемлемые обществом. Она не осознавала, что преступление, вне зависимости от его цели, почти всегда является злоупотреблением властью.

В целом власть нейтральна – это всего лишь средство, а не цель. Она незаменима для психического здоровья и помогает выжить неагрессивным путем. Строится власть на восприятии.

Позвольте мне проиллюстрировать, что я подразумеваю, когда говорю, что у вас есть власть, если вы это так *воспринимаете*. Представьте заключенного в одиночной камере. Тюрма забрала у него шнурки и ремень, потому что начальство не хочет, чтобы он навредил себе. (Они берегут его вещи до освобождения.) Бедолага слоняется туда-сюда по камере, придерживая брюки левой рукой не только потому, что у него нет ремня, но и потому, что похудел на восемь килограммов. Под стальную дверь ему просовывают еду, но это какая-то жижа, и он отказывается ее есть. Он прикасается пальцами к своим ребрам и вдруг чувствует запах сигарет «Мальборо» – это его любимый бренд.

Через крошечную скважину в двери он смотрит, как одинокий охранник затягивается изо всех сил, а потом счастливо выдыхает. Узнику отчаянно хочется курить, поэтому он осторожно стучит по двери костяшками правой руки.

Охранник вразвалочку подходит ближе и презрительно рычит:

– Чего тебе?

– Я хотел бы покурить... то, что курите вы, «Мальборо», – отвечает узник.

Охранник ошибочно решает, что у узника вообще нет власти, поэтому он издает снисходительный смешок и поворачивается спиной к двери.

Узник рассматривает свою ситуацию по-другому. Он знает свои альтернативы. Он готов проверить свои предположения и рискнуть. Поэтому он снова стучит костяшками правой руки по двери, на этот раз властно.

В целом власть нейтральна – это всего лишь средство, а не цель. Она незаменима для психического здоровья и помогает выжить неагрессивным путем.

Охранник выдыхает облачко дыма и раздраженно поворачивает голову.

– Чего тебе теперь надо?

– Пожалуйста, – говорит узник, – я бы хотел получить от вас сигарету в следующие тридцать секунд. Если этого не произойдет, я буду биться головой о бетонную стену до тех пор, пока мой лоб не превратится в кровавое месиво, а я не потеряю сознание. Когда служащие поднимут меня и приведут в чувство, я скажу, что это сделали *вы*. И да, они мне не поверят, но просто подумайте о том, какое количество слушаний вам придется посетить, скольким комиссиям вам придется давать показания. Подумайте о том, сколько отчетов вам придется писать в тройном экземпляре. Подумайте о всех административных ужасах, которые вам придется пе-

режить, – и сравните с одной чертовой сигаретой «Мальборо»! Дайте мне всего одну сигарету, и я обещаю вас больше не беспокоить.

Итак, просовывает ли охранник сигарету сквозь замочную скважину? Да. Зажигает ли он ее? Да. Почему? Потому что охранник сделал быстрый подсчет затрат и выгод в этой ситуации.

Неважно, в каких обстоятельствах вы находитесь: почти наверняка они лучше, чем у заключенного, придерживающего штаны левой рукой. Он захотел сигарету «Мальборо», и он ее получил. *В пределах разумного вы можете получить что угодно, если вам известны ваши возможности, если вы хотите проверить собственные предположения, если вы готовы рисковать на основе тщательно взвешенной информации и если вы считаете, что у вас есть власть.*

Формула успеха до смешного проста. Твердо верьте в то, что у вас есть власть, и окружающие тоже поверят в это. Строго говоря, власть – это их восприятие того, можете ли вы повлиять на процессы, которые могут помочь или навредить им. Несмотря на то что власть, как и красота, в глазах смотрящего... она начинается с вас.

Говоря о «власти в глазах смотрящего», сложно не упомянуть фильм «Волшебник страны Оз»⁴. Вы его помните? Там

⁴ Сказка Л. Ф. Баума «Волшебник страны Оз» более известна русскоязычному читателю в пересказе А. Волкова – он написал повесть под названием «Волшебник Изумрудного города».

есть один индивидуум с огромной властью: великий и могучий волшебник. Дороти и ее друзья делают много опасных вещей ради него, пытаются украсть метлу Злой ведьмы Запада. Они послушно рискуют жизнями на пути к своей цели, так как уверены, что волшебник обладает властью.

В конце фильма Тото, пес Дороти, отдергивает занавес, и мы видим, кто же волшебник на самом деле. Запутавшийся старикан с дым-машиной и аппаратом для звуковых эффектов. На самом деле у него не было власти, но все были убеждены в обратном, и он этим пользовался. До самого разоблачения восприятие окружающих базировалось на самовосприятии волшебника.

В отличие от него вам не нужно притворяться, что у вас есть власть. *Она у вас действительно есть, и ее больше, чем вы можете представить.*

1. Сила соревнования

Когда вы создаете ситуацию борьбы за то, чем обладаете (в Sears, например, это были деньги), ваши активы поднимаются в цене. Разумеется, чем больше людей хотят ваши деньги, тем лучше будут результаты.

Это относится не только к продуктам или услугам, если вы продавец, и к деньгам, если вы покупатель, но и к чему-то настолько абстрактному, как идея. Допустим, я ваш начальник, и вы вбегаете ко мне в офис со словами:

– Херб! Меня посетила блестящая мысль. Новый концепт – это что-то!

– Ты обсуждал его с кем-то еще? – спрашиваю я.

– Да, с другими начальниками, но они не думают, что он так уж хорош, – говорите вы.

Увеличивает ли это стоимость идеи в моих глазах? Нет. Она теряет в ценности, потому что никто за нее не конкурирует.

Но я отреагирую иначе, если вы ответите на мой вопрос, например, так:

– Да, я говорил с начальством, и все сказали, что хотят услышать подробности, потому что идея кажется им отличной!

– Закрой дверь, садись и выкладывай, – скажу я, потому что вы создали конкуренцию, и ваша идея стала ценной и желанной.

Если продолжать эту мысль, в каком случае проще найти работу: если вы уже где-то работаете или нет? Конечно, когда вы уже трудоустроены.

Давайте рассмотрим следующий пример. Вы хотите получить определенную должность. По какой-то причине вы не работали последние двенадцать месяцев. Я рассматриваю ваше резюме и вежливо спрашиваю:

– Что вы делали за последний год, чтобы поддерживать в себе мотивацию?

Вы откашливаетесь и говорите:

– Да ничего особенного.

Рассказываете, как были инженером... или консультантом.

– Спасибо, – говорю я, – мы с вами обязательно свяжемся.

Теперь вы тревожитесь и теряете самообладание, выпаливаете:

– Но когда? Вы можете назвать мне дату?

Я понимаю, что вы испытываете стресс, потому что у вас нет других вариантов. Я думаю: «Насколько хорош он как профессионал, если никто больше не хочет его нанимать?» Я деревянно улыбаюсь и отвечаю:

– Наш офис постарается связаться с вами в ближайшем будущем.

Вы облизываете губы и шепчете:

– Но когда?

Я пытаюсь улыбаться менее деревянно и думаю: «Да какая разница? Все равно ты никуда не денешься!»

Теперь перейдем к другому сценарию. Вам нужен заем. Вы очень волнуетесь, потому что знаете: в нынешней экономической ситуации не только вам не хватает денег.

Стучались ли банки вам в двери, предлагая свои услуги? Нет.

Наконец, после множества раздумий, вы набираетесь смелости и заходите в местное отделение. Хорошая ли мысль подойти к специалисту по займам, едва дыша, на подгибающихся ногах и сказать: «Помогите мне. Я нищ. Спасите ме-

ня и мою семью от ужасов банкротства. Мне нечего закладывать, и, вероятно, я не смогу вернуть вам заем, но в другой жизни вам воздастся за щедрость»? Это совершенно *не тот* подход, что срывается.

Попробуйте следующее: если вы мужчина, наденьте серый костюм-тройку, который идеально подходит для походов в банк. Если вы женщина, наденьте консервативный костюм с юбкой. Не забудьте про дорогие золотые часы и значок старейшего сообщества «Фи Бета Каппа» (если сможете у кого-то его позаимствовать). Возьмите троих друзей для антуража, оденьте их так же. Идите по банку, излучая уверенность, словно говоря: «Эй, там! Я большой начальник, и я иду по банку. Держитесь от меня подальше с вашими дурацкими деньгами – мне они не нужны. Я здесь вообще не за этим». Сделайте именно так, и специалист по займам бросится вслед за вами и попытается нагнать вас по пути домой.

Я только что описал то, что называю Теорией Берта Лэнса по приобретению денег. Помните Лэнса? Он распорядился федеральным бюджетом при президенте Джимми Картере. Используя уловку «держитесь от меня подальше с вашими дурацкими деньгами», он получил 381 заем от 41 банка: всего на сумму, превышающую 20 миллионов долларов. *Двадцать миллионов долларов!* Почему же банки соревновались друг с другом, чтобы предоставить Лэнсу огромные суммы денег? Это происходило по трем причинам:

1. Ему давали деньги несколько банков, и практически это означало, что у него превосходный кредитный рейтинг.

2. Банки думали, что деньги ему не нужны. Таково было их восприятие, основанное на факте, что он равнодушно относился ко всему. Складывалось впечатление, что у него ни одной заботы. Подход Лэнса заключался в том, что он делал банкам одолжение, *позволяя* дать ему денег.

3. И самое главное, у него были варианты, и он истощил их до последнего. Они заключались в том, что он мог брать деньги у любого банка, выбирая подходящий. Это ставило банки в конкурентные условия, и они стремились дать Лэнсу денег.

Когда те же самые банки узнали, что Лэнс отчаянно нуждается в средствах, чтобы выплатить другие займы, их ресурсы иссякли.

Я пытаюсь сказать, что Берг Лэнс понимал, что у него есть возможности, и пользовался этим. Он получал деньги благодаря конкуренции, которую создал сам. Вы должны поступать так постоянно. И прежде всего: *не вступайте в переговоры, не имея дополнительных вариантов*. Если вы не последуете моему совету, противоположная сторона будет относиться к вам легкомысленно, как в примерах с собеседованием и новой идеей.

2. Сила законности

Еще один источник власти в вашем распоряжении – сила законности.

В нашем обществе люди склонны воспринимать с восторгом все напечатанное. Напечатанные слова, документы и таблички несут в себе власть. Многие люди не склонны спорить с ними.

Скажу прямо: по мере того как вы будете вести переговоры на протяжении своей жизни, вы должны знать, что законность *можно* ставить под вопрос и даже можно бороться с ней. Я советую вам использовать силу законности, если она может помочь получить преимущество, и оспаривать ее, если сейчас вам это нужно.

Я только что сказал очень важную вещь – и повторю ее еще раз. Законность можно ставить под вопрос и даже можно бороться с ней. Используйте силу законности, если она может помочь получить преимущество, и оспаривайте ее, если сейчас вам это нужно.

Вот пример *оспаривания* силы законности. Три года назад меня вызвала Федеральная налоговая служба, чтобы провести аудит моих налогов. Когда-то я купил здание, которому сообщал все меньшую стоимость на протяжении лет, когда заполнял декларации. Рассматривая мои налоги, представитель службы сказал, что здание должно терять в цене в течение

ние тридцати лет. Я сказал, что оно должно терять в стоимости на протяжении двадцати лет. Почему я занял эту позицию? Ну, именно это число было записано в моих бумагах, и я подумал, что будет неплохой идеей не менять позицию во время аудита.

Законность можно ставить под вопрос и даже можно бороться с ней. Используйте силу законности, если она может помочь получить преимущество, и оспаривайте ее, если сейчас вам это нужно.

Аудитор пробормотал:

– Тридцать лет.

Я пробормотал:

– Двадцать лет.

С гримасой на лице он потянулся к нижнему ящику стола, достал книгу, пролистал страницы.

– Смотрите, – прорычал он. – В книге написано: тридцать лет!

Я встал, обошел стол, изучил страницу и спросил невинным тоном:

– В этой книге есть мое имя? В ней есть адрес и расположение моего здания?

– Конечно, нет! – ответил он.

– Тогда я не думаю, что это моя книга, – привел контраргумент я.

Чтобы усилить свою позицию, я снял несколько книг с полки за его спиной.

– Что вы *делаете*? – попытался протестовать он.

– Я ищу *мою* книгу – книгу с моим именем и моим зданием внутри.

– Поставьте книги обратно. Вы не можете спорить с написанным! – сказал аудитор.

– Почему нет? – спросил я.

Он снова сделал гримасу.

– Потому что никто раньше этого не делал.

– Тогда... позвольте мне быть первым! – улыбнулся я.

Подумайте о книге, которую я успешно поставил под сомнение. Был ли это статут от Конгресса? Нет. Был ли это указ от власти? Нет, это был документ налоговой службы – предмет переговоров бюрократов, направленный на то, чтобы понять норму, которая тоже была продуктом переговоров. А значит, ее можно ставить под сомнение.

А вот пример *использования* силы законности. Шоу Аллена Фанта «Честная камера» с успехом шло на телевидении в течение нескольких десятилетий. Оно базируется на том, что легитимность производит невероятный эффект на огромное количество людей вне зависимости от пола, образования и ситуации. В одной серии, снятой несколько лет назад, Фант закрыл штат Делавэр на полтора часа. Как ему это удалось? Он повесил над главным шоссе знак, на котором было написано следующее:

ДЕЛАВЭР ЗАКРЫТ

Целые колонны машин останавливались, визжа тормоза-

ми, съезжали с дороги. Запутавшиеся водители выходили наружу и подходили к Фанту, который стоял под знаком, пока скрытые камеры записывали все происходящее. Люди вопрошали одно и то же: «Эй! Что случилось с Делавэром?»

Фант просто показывал вверх и отвечал:

– Читайте!

Водители хмурились, чесали в затылке, делали кислую мину. Один из них спросил:

– Как вы думаете, когда он откроется? Я там живу, и там живет моя семья.

Совершенно очевидно, что сила законности чрезвычайно велика в нашем обществе. Используйте ее мощь. Задействуйте голову.

3. Сила риска

Вы должны быть готовы пойти на риск, ведя переговоры. Что такое риск? Это смесь смелости и здравого смысла. Если вы не будете использовать хорошо просчитанные возможности, другая сторона станет манипулировать вами. Как сказал комик Флип Уилсон, чтобы сорвать джекпот, нужно бросить монетку в игровой аппарат.

Человек по имени Смит подошел ко мне во время перерыва на одном из моих недавних семинаров и сказал:

– Херб, я рад, что пришел на это занятие. У меня проблема. Мы с семьей переезжаем, и мы нашли дом, который нам

жутко нравится. Мы называем его домом нашей мечты.

Я посмотрел на него и сказал:

– И?

– И продавец хочет за него 150 000 долларов, а я готов заплатить только 130 000. Как мне заполучить этот дом? Подскажи тактику для этих переговоров.

– Что случится, если ты не заполучишь дом своей мечты? – спросил я.

– Ты шутишь? – ответил он. – Думаю, моя жена покончит с собой, а дети уйдут из дома.

– Хм-м-м, – пробормотал я тогда. – Скажи мне... как ты относишься к жене и детям?

Он ответил:

– Ну что ты, Херб. Я их очень люблю! Я сделаю для них что угодно! Мы просто *обязаны* снизить цену.

Попробуйте угадать. Сколько Смит заплатил за дом своей мечты: 130 или 150? Вы правы, он заплатил 150 000. С его-то подходом ему еще повезло, что он не раскошелился на 160 000. Дело в том, что этот дом слишком много для него значил, и он не хотел рисковать и потерять его. Он был слишком вовлечен (мораль: вовлекайтесь эмоционально, но *не сильно*), не мог позволить себе неопределенности («Возможно, существует еще один дом, который бы меня заинтересовал...»), а эта неопределенность как раз могла бы подтолкнуть продавца к снижению цены. Он держался за провод, бьющий током, если можно использовать такое сравне-

ние, и не мог отпустить его, потому что больше держаться было не за что. В результате он заплатил куда больше, чем мог бы. Помните: если вы думаете, что у вас что-то *должно* быть, вы всегда платите больше. Вы ставите себя в позицию, в которой другая сторона может с легкостью манипулировать вами.

Рисковать нужно с умом: вы должны понимать, каковы «ставки», и быть готовым с философским видом пожать плечами и принять поражение без лишних эмоций – на этот раз все сложилось так. Возможность поражения – это цена, которую приходится платить за продвижение вперед.

Когда я говорю, что вы должны быть готовы к рискам, я не имею в виду, что вы должны вести себя глупо и ставить всю сумму со сберегательного счета на рулетку в Лас-Вегасе. Я не предлагаю надеяться на удачу или полагаться на случай, который в итоге может привести вас к самоубийству, если колесо фортуны остановится не на том числе. *Вот* что я предлагаю: рискуйте несильно, с небольшим размахом, так, что вы сможете быть спокойными по поводу последствий вашего шага.

Позвольте привести пример о подсчете ставок, а также предложить способ, который поможет взять под контроль ваши риски. В определенный момент во время моих семинаров по переговорам я встаю перед группой с обыкновенным четвертаком в руке и говорю:

– Сейчас я подброшу монетку. Я подброшу эти двадцать

пять центов только раз. Если вы назовете правильно, орел это или решка, я дам вам миллион долларов. Если вы не угадаете, вы дадите мне 100 тысяч долларов. Давайте предположим, что все так и будет, и я не шучу... Сколько человек в этой комнате готовы *согласиться* на подобную ставку?

Вот что я предлагаю: рискуйте несильно, с небольшим размахом, так, что вы сможете быть спокойными по поводу последствий вашего шага.

Обычно никто не поднимает руку. Я бросаю монетку, смотрю на нее и кладу обратно в карман. Потом я говорю:

– Давайте я попробую проанализировать, о чем именно вы думали, когда я сделал это предложение. Вы сказали себе: «Этот парень дает нам ставку десять к одному при случае пятьдесят на пятьдесят. Возможно, он многое знает о переговорах, но в статистическом смысле он не особенно умен!»

Большая часть аудитории согласно кивает. Я продолжаю: – Вы думали о победе? Вы думали о том, что бы сделали с миллионом долларов? Обустроили бы налоговое убежище, а потом отправились бы на Таити? Нет. Вы думали о проигрыше. Вы думали: «Да как я смогу достать 100 тысяч долларов? Сейчас мне немножко не хватает до зарплаты!»

Люди нервно смеются. Я продолжаю:

– Могу себе представить, как вы приходите домой после семинара. Ваш муж или жена спрашивает вас: «Было ли что-то необычное сегодня?» Вы отвечаете: «Ну, был один парень. У него был четвертак, и он подбросил монетку. Кстати,

сколько у нас сейчас денег? Есть наличка?»

Мои студенты в аудитории поступают мудро, когда не соглашаются на это пари. Степень риска в данной экономической ситуации пропорциональна тому, что у обычного человека есть в активе. Если бы кто-то из моих студентов был мультимиллионером, то мог бы сыграть со мной. Джей Пол Гетти⁵ или Говард Хьюз⁶ даже не стали бы сомневаться. Старая народная мудрость, как обычно, права: деньги тянутся к деньгам.

Если вы богаты, то можете свободно исследовать варианты перед вами, потому что для вас риски умеренны и даже невелики. В случае проигрыша богатый человек пожмет плечами и воскликнет: «Ну *ничего* себе!»

А что, если я уменьшу ставку? Переключусь с миллиона долларов и ста тысяч на более вменяемые сто долларов и десять? Согласится ли кто-то в аудитории со мной сыграть? Велика вероятность, что согласятся почти все присутствующие, потому что риск теперь совсем невысок по сравнению с их активами.

Не забывайте, что я сохранил пропорцию между числами, но убрал возможность шокирующей потери. Большинство может пережить потерю десяти долларов не моргнув глазом. И очень малое количество людей способно выдержать потерю ста тысяч долларов.

⁵ Американский нефтяной магнат.

⁶ Американский предприниматель, инженер, пионер авиации.

Если же я не уменьшу ставку, аудитория может посчитать риск приемлемым, если расправится с ним на манер *синдиката*: разделит его. Вот что я имею в виду. Если каждый из тысячи людей положит сто долларов в копилку, а после этого их представитель назовет выпавшую сторону монетки верно, один миллион будет поровну разделен между тысячей людей. Это коренным образом меняет само пари: возможность пятьдесят на пятьдесят теперь подразумевает потерю ста долларов. Да, это неприятно, но не катастрофа. Однако – и вот неодолимый факт – эта возможность пятьдесят на пятьдесят включает теперь выигрыш одной тысячной от миллиона долларов – вполне приятной суммы в тысячу.

Поэтому, когда на кону стоит многое, всегда думайте о том, чтобы разделить риски. Когда вы это делаете и возможные трудности ложатся на чьи-то еще плечи, вы уменьшаете взрывоопасность ситуации. Разделяя или распределяя риски, вы ставите себя в завидную позицию: вы можете выиграть многое, и ставки будут в вашу пользу.

Вовлекая других, вы расширяете горизонт своих возможностей и увеличиваете вашу «выносливость». Неважно, играете вы в покер или на фондовом рынке, вы будете в куда более сильной позиции, если ваш капитал будет превышать капитал соперника.

Я одобряю риски, однако хочу, чтобы вы рисковали в оптимальном диапазоне. Я не хочу, чтобы вы делали ставки в казино или играли в карты с судьбой. Перед тем как риско-

вать, посчитайте ваши шансы и определите, стоит ли потенциальная выгода возможных потерь. Будьте рациональны, не ведите себя импульсивно. Никогда не рискуйте из-за гордости, нетерпения или желания поскорей закончить дело.

4. Сила преданности делу

Как я только что продемонстрировал в случае с монеткой, если вы расположите к себе много людей, вы сможете разделить риск, и он будет невелик. Это позволяет вам обернуть ставку в свою пользу. Этот метод вовлечения людей следует применять ко всем жизненным перипетиям, исход которых неизвестен.

Если вы собираетесь решиться на какое-то огромное, рискованное предприятие, вы не должны подходить к боссу, семье или партнерам и говорить: «Вот это да! Это *моя* идея! *Мое* предложение! Если что-то пойдет не так, я пойду ко дну вместе с ним!» Нет. Это безумие. Скорее, вы должны ходить по офису, дому или магазину и напоминать всем: «Мы все делаем сообща!»

Суммируя сказанное, не забирайтесь в одиночку на сук, который могут отпилить, не говорите «пан или пропал». Убедите других помогать вам, пусть они будут вовлечены в планирование, в процесс принятия решений, пусть они несут на своих плечах часть вашего плана. Помните, люди поддерживают то, в создании чего участвуют, вовлекаются в

общее дело.

Есть три способа заставить это работать на вас:

1. Разделяя общий риск, вы можете воспользоваться удачными обстоятельствами.
2. Товарищи разделяют общую тревогу и оказывают вам поддержку, поэтому ваш уровень стресса снижается.
3. Общая преданность делу, работа плечом к плечу – мощное послание другим участникам сделки.

Поймите: способность вовлечь других людей в разы увеличивает силу ваших слов и дает вам власть. Напротив, если другая сторона видит, что ваша команда или группа действует вразнобой, ваша позиция ухудшается. Как в случае с холодильником из Sears, когда вы, супруга и дети транслировали продавцу разные позиции.

В качестве примера рассмотрим ситуацию, в которой вы и четверо ваших коллег ведете переговоры с людьми из другой компании. Вы подходите к столу и полагаете, что ваша команда смотрит на вещи так же, как это делаете вы. Когда встреча начинается, кто-то с вашей стороны делает неожиданную уступку, с которой соглашается противоположная сторона.

Этот широкий жест буквально из ниоткуда подрывает вашу позицию на переговорах. Вы в шоке и уже наполовину уверились в том, что противоположная сторона запустила

шпиона в ваши ряды. Вы так расстроены, что на первом же перерыве подходите к этому человеку и раздраженно говорите: «Ты уверен, что работаешь на нас? Дай-ка посмотреть твое удостоверение, узнаю, в какой компании ты числишься!»

Что же здесь случилось? Вы не провели переговоры о лояльности (или вовлеченности) каждого члена команды перед встречей. Мораль: перед *любым* предприятием заполучите лояльность каждого члена вашей группы. Позвольте им почувствовать личную ответственность за успех дела. Вовлеченность подразумевает под собой лояльность.

Если смотреть шире, вы и сами знаете: когда население не поддерживает полицию, законность страдает. Банки перестают зарабатывать деньги, если улетучивается уверенность в их стабильности. Армия бесполезна, если солдаты не верят в то, за что воюют. Война во Вьетнаме была проиграна не потому, что наши лучшие умы осознали свои ошибки. Все потому, что и в джунглях, и дома вовлеченность людей исчезла, и национальная политика отреагировала на это. На самом деле решение президента Ричарда Никсона о выводе войск лишь ратифицировало настроение большинства: люди коллективно хотели закончить войну.

Мораль: перед *любым* предприятием заполучите лояльность каждого члена вашей группы. Позвольте им почувствовать личную ответственность за успех дела. Вовлеченность подразумевает под собой лояльность.

Напомню: вам не нужно притворяться, что вы обладаете властью, потому что у вас и так есть огромный потенциал. Позвольте продемонстрировать его источники.

5. Сила знаний

Вы когда-нибудь замечали: когда другие видят или думают, что вы обладаете багажом знаний, определенными умениями или опытом, они тут же начинают придавать вам значение, уважать вас и даже восторгаться? Я приведу один реальный пример и два гипотетических.

Сначала расскажу историю из жизни. Во время Второй мировой войны генерал Джордж Смит Паттон стоял во главе первой Северо-Африканской кампании. Паттон был одним из самых самовлюбленных людей своего времени. Он считал, что знает все обо *всем*, начиная от поэзии и заканчивая баллистикой. И все-таки он спокойно принимал каждый совет, который давал штурман его флагманского корабля. Почему? Потому что у штурмана были знания, которых не было у Паттона.

Теперь к гипотетическим примерам. Вы делаете ремонт дома или квартиры. Вы думаете об определенном цвете обоев, но не знаете, подойдет ли он к мебели. Вы нанимаете дорогого дизайнера, чтобы получить совет. Ее работы появлялись в специализированных журналах. Она говорит вам выбрать совершенно другие обои, потому что ваши определен-

но устарели. Вы именно так и поступаете. Почему? Потому что она получает большие деньги, и вы предполагаете, что она много знает и имеет вкус, достойный профессионала, – этого у вас нет.

Второй гипотетический пример. Вы испытываете острую боль в животе. Ваш терапевт отправляет вас к специалисту. Вы рассказываете медсестре историю болезни и вспоминаете, что эти симптомы схожи с теми, что вы испытывали, когда три года назад у вас были проблемы с желчным пузырем. После всех тестов и короткого осмотра вас проводят в комнату с сертификатами и дипломами (вы уже насчитали четырнадцать). Приходит врач и ставит вам диагноз: дивертикулит.

Вам дают распечатку. Вас спрашивают: «У вас есть какие-то вопросы?» Вы мотаете головой и в следующее мгновение понимаете, что записываетесь на следующий прием у администратора. Вы не знаете, как произносится и пишется ваша болезнь, но вы чувствуете, что диагноз верен. Почему? Да кто смог бы сомневаться, учитывая все эти дипломы и профессиональную подготовку вашего врача?

Позвольте мне объяснить, как именно вы можете использовать в переговорах принятие, уважение и восторг, которые частично пришли из мистического и магического восприятия знахарей. Вы способны использовать силу знания, потому что почтение к ней до сих пор широко распространено.

Как вы сами понимаете, мы редко ставим под вопрос

утверждения налоговых служащих, врачей, автомехаников, адвокатов, специалистов по компьютерам, биржевых брокеров, ученых, преподавателей, генералов из Пентагона и сантехников. Почему мы этого не делаем? Потому что убеждены, что они больше нас знают о своем деле.

Вот что нужно сделать, если вы хотите представить *себя* как знающего человека. Заявите о своем опыте и подготовке в начале переговоров. Если вы так поступите, ваши аргументы, возможно, вообще не будут ставиться под сомнение. Другими словами, воспользуйтесь тем, что в сложных переговорах участники часто не знают специализированных аспектов обсуждаемого.

Если это возможно, *пускай* умные оппоненты воспринимает вас как равного. Подготовьтесь заранее. Если переговоры действительно важны и вам нужно выиграть, стоит уделить время тому, чтобы поднатореть в теме. Изучите ее до того, как соберетесь высказываться. Если у вас не хватает знаний, не надейтесь на удачу. Сделайте несколько умных замечаний, вставьте пару слов на профессиональном жаргоне, а потом молчите.

И прежде всего, не мните о себе много. В современном мире «знание хранится не дольше дохлой рыбы»⁷ (даже если мы ее заморозим!), и невозможно быть экспертом во всех отраслях. В целом для большинства переговоров требуется лишь умение задавать умные вопросы и понимать, получаете

⁷ Высказывание британского математика Альфреда Норта Уайтхеда.

ли вы верные ответы.

Что, если вы чувствуете себя неуверенно, потому что у противоположной стороны есть эксперт, написавший по теме переговоров две статьи и монографию? Не волнуйтесь. Задействуйте ресурсы (друзей, работу, ваш круг общения) и найдите эксперта, который написал *три* статьи, две монографии и книгу по теме переговоров. Разумеется, это нейтрализует противоположную сторону.

Если на другом конце стола сидит эксперт, не спешите впечатляться. Помните, что, если бы вашим визави не было нужно то, что вы предлагаете, их бы тут не было. Потренируйтесь говорить время от времени такие фразы: «Я не понимаю, еще три минуты назад упустил нить беседы» и «Вы можете объяснить это понятным языком?». Немного легкомысленности, щепотка невинности, вежливая настойчивость и постоянные вопросы могут изменить отношение и поведение так называемого эксперта.

6. Сила понимания потребностей

Во всех переговорах идет торговля за две вещи:

1. Проблемы и просьбы, о которых говорят вслух.
2. *Настоящие потребности* противоположной стороны, которые почти никогда не озвучивают.

Позвольте мне продемонстрировать разницу на примере холодильника из Sears. Давайте предположим, что вы зашли в отдел крупной бытовой техники и говорите продавцу: «Слушайте, если вы продадите мне эту модель за 489,95 по цене в 450 долларов, я заплачу вам наличными прямо сейчас!»

Сработает ли этот подход с Sears? Нет. Это предложение не отвечает реальным потребностям магазина. Почему? Как вы знаете, Sears не совсем простой магазин. У него лишь такая вывеска. На самом деле Sears – финансовая организация, которая предпочтет, чтобы вы купили товар в рассрочку. Почему? Тогда они смогут получить неплохую комиссию в 18 % за еще не выплаченные вами деньги.

Но может ли подход вида «деньги на бочку» сработать где-то еще? Да – в зависимости от того, где вы его примените. Если вы сделаете подобное предложение в районном хозяйственном магазине, у которого сейчас проблемы с наличными деньгами, владелец, вероятно, схватится за возможность получить их от вас. Понимаете, он найдет им применение. И вообще, кто сказал, что он упомянет их в налоговой декларации?

У каждого свои потребности. Магазины Sears не нужны ваши наличные деньги, а вот владельцу небольшого бизнеса они зачастую нужны. *Если вы сделаете верную догадку о чужих потребностях, вы сможете с невероятной точностью предсказать, что произойдет в конкретном случае.*

Никогда не забывайте, что за каждой, на первый взгляд, суровой и безжалостной организацией стоят обычные люди, отчаянно пытающиеся удовлетворить свои потребности. Чтобы успешно взаимодействовать с любым индивидуумом в любой обстановке, вам нужно определить его или ее нужды, а потом удовлетворить их. Поэтому, когда на переговорах кто-то произносит: «Это мое последнее предложение!» – нужно понять, последнее ли оно или *действительно* последнее.

Очень часто требования, которые люди озвучивают, не удовлетворяют их нужд. Представим, что я собираюсь купить новую машину. Я раздумываю об определенной модели и имею в виду определенный магазин. Я подхожу к делу с разных сторон:

1. Я собираю как можно больше информации о самой машине. Это не так сложно. Я проверяю Blue Book⁸ и отзывы покупателей. Я разговариваю с теми, кто недавно купил эту модель. Я спрашиваю механиков, которым доводилось с ней работать. Я делаю заметки о производительности, расходах и потенциальных проблемах.

2. Я выясняю как можно больше о магазине. Это не так уж и сложно, если задавать правильные вопросы людям, которые имели дело с этим дилером. Я узнаю о его репутации.

⁸ Калифорнийское общество оценки машин и исследований в автомобильной области.

Выясняю, каково текущее состояние его дел и какую часть своего автомобильного ряда он должен профинансировать, каковы его детализированные расходы и зарплата его продавцов. Я проверяю цены в магазинах-конкурентах.

Никогда не забывайте, что за каждой, на первый взгляд, суровой и безжалостной организацией стоят обычные люди, отчаянно пытающиеся удовлетворить свои потребности.

Потом – безусловно, с уважением к владельцу – я знакомлюсь с его предпочтениями, тем, что он не любит, его пред-рассудками и системой ценностей. Я выясняю, какой он человек: принимает ли он быстрые или взвешенные решения, любит ли он рисковать, либо он сторонник подхода «лучше синица в руках, чем журавль в небе».

Если вам кажется, что это неподъемная задача, подумайте: вы собираетесь вложить несколько тысяч долларов в машину, которая при хорошем развитии событий прослужит вам верой и правдой несколько лет. Как я уже упомянул раньше, если сделка стоит ваших времени и денег, советую подготовиться и провести ее наилучшим образом.

Когда я встречаюсь лицом к лицу с хозяином или одним из его главных продавцов, я пробую, наблюдаю, задаю вопросы и слушаю больше, чем говорю. Все это помогает мне за-получить ценную информацию, которая позволяет наилуч-шим образом выстроить переговоры. Потом я адаптирую свой подход так, чтобы *удовлетворить настоящие потреб-*

ности продавца. Возможно, его реальный запрос состоит в том, чтобы торговаться, словно продавец ковров на восточном рынке. Возможно, ему просто нравится процесс – он любит схватку умов. Я мастерски подыгрываю ему, потому что мне тоже нравится торговаться о дорогих вещах. Разумеется, я не удовлетворю его запроса о цене, но у меня получится ответить на его настоящие, потаенные нужды. Сделка будет заключена к удовольствию всех участников.

7. Сила вложений

Мы уже обсуждали, как важно заставить человека вложить время, деньги или энергию в определенную ситуацию. Это ключевой фактор для того, чтобы ультиматум сработал. Именно он формирует принцип «малой кровью» («И какой галстук вы мне подарите?»). Он сыграл решающую роль в примере с тремя японцами и утонченной американской корпорацией («Вы можете повторить?»). Вот почему в начале каждой встречи вы должны сотрудничать с людьми. Если вы хотите начать соперничать или поставить ультиматум, вы можете это сделать... но только после того, как противоположная сторона сделала свой вклад.

Между количеством вложенных сил и желанием идти на компромисс наблюдается прямо пропорциональная связь. Почему США было так сложно выйти из Вьетнамской войны? Потому что к тому времени, как мы попытались от нее

освободиться, мы уже пожертвовали сорока пятью тысячами жизней наших солдат. Мы в Америке не можем просто так взять и отказаться от такого вложения человеческих ресурсов.

Если вы покупаете две акции или делаете вложение в две квартиры и одна растет в цене, а вторая падает, какую вы продадите первой? Естественно, ту, что выросла в цене. Что насчет второй? Некоторое время вы за нее держитесь. Вы даже можете купить еще некоторое количество этих акций, потому что при условии верной изначальной цены это удачное капиталовложение. Поймите этот принцип человеческой натуры. Заставьте его работать на себя, а не против.

А вот еще один взгляд изнутри на эту проблему. Давайте представим, что мой начальник отправил меня на встречу с человеком по фамилии Копперфильд. Начальник говорит мне: «Я хочу получить эту сумму. Да, ты можешь пойти на компромисс по поводу дополнительных услуг, но не по поводу цены. Цена высечена в граните».

Я вступаю в переговоры с Копперфильдом. Теоретически мы начинаем с клетки номер один. Я озвучиваю свою позицию, Копперфильд – свою. Мы передвигаемся на клетку номер два, ту, что имеет отношение к цене. Я снова озвучиваю свою позицию. Копперфильд озвучивает свою. Мы пытаемся достичь соглашения, но у нас ничего не выходит.

– Копперфильд, – говорю я, – вернемся к этому позднее.
– Хорошо, – отвечает он.

Другими словами, после проделанной работы и раздраженных чувств мы оставили этот вопрос на потом, потому что он явно заводил нас в тупик.

Мы передвинулись на клетку номер три. Да, это заняло некоторое время, мы долго обсуждали предмет этой клетки. Мы переходим на номер четыре. Нам сложно, но мы решаем и этот вопрос. На повестке тема номер пять. После дискуссии я соглашаюсь на творческое решение, предложенное Копперфильдом.

Наконец, мы приближаемся к финишной прямой, найдя решение для четырех из пяти вопросов. Копперфильд ухмыляется. Он чувствует запах победы. Переговоры практически у него в кармане – он так считает.

– Копперфильд, мы можем вернуться к клетке номер два? – говорю я.

– Конечно, – отвечает он. – Возможно, мы придем к компромиссу по поводу цены.

– Да, Копперфильд, – говорю я. – Ты уж прости, но по этому вопросу никаких компромиссов. Мы не можем изменить цену. Мне нужна вся сумма.

Теперь подумайте, в каком положении сейчас Копперфильд. Если в этот момент он начнет со мной спорить, он потеряет весь вклад в эти переговоры в виде сил и времени. Ему придется начинать все с нуля с другим человеком. И возможно, другой человек окажется куда более несговорчивым, чем я. Поэтому Копперфильд выбирает гибкую пози-

цию, и я получаю нужную сумму.

Вот что я пытаюсь сказать: если вам нужно вести переговоры о чем-то трудном – эмоциональном или же не поддающемся изменениям, как, например, о цене, расходах, проценте или зарплате, – *займитесь этим вопросом в конце переговоров, после того как противоположная сторона уже затратит много энергии и вложит достаточно времени.*

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «Литрес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на Литрес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.