

Каррас Честер Ли

Искусство ведения переговоров: / Пер. с англ. М. Ц. Шабат. М.: ЗАО Изд-во ЭКСМО, 1997- 400 с./

Популярная книга известного американского автора о практике ведения переговоров для самого широкого круга заинтересованных читателей.

ОБ АВТОРЕ

Как все истинные пионеры. Честер Ли Каррас увидел в своей области то, чего не заметил никто до него: успешное ведение дел зависит от успешного ведения переговоров, а успешные переговоры — это умение и навыки, которые можно приобрести. Блестяще овладев мастерством переговоров и проведя первое широкомасштабное экспериментальное исследование в этой области. Честер Ли Каррас создал самую преуспевающую в *wipe* компанию, которая занимается созданием программ и обучает, как успешно вести переговоры.

После получения инженерного диплома в Колорадском университете и диплома магистра бизнеса Каррас в течение двадцати лет проработал в контрактной группе «Хьюз Эйр-крафт компани», в отделе торговли.

Блестящее исполнение обязанностей принесло ему всеобщее заслуженное уважение- В возрасте сорока двух лет он великолепно провел очень сложные переговоры. За эти переговоры он первый получил только что учрежденную премию Говарда Хьюза в области бизнеса.

Следующие три года Каррас провел в Университете Южной Калифорнии, где он получил докторантуру. Он посвятил эти три года детальным и разнообразным экспериментальным исследованиям всех аспектов переговорного процесса. До него никто не занимался исследованиями такого рода. Он проводил эксперименты, привлекая к ним специалистов, занимавшихся переговорами в различных корпорациях. Каррас провел десятки экспериментов, исследуя технику, тактику, стратегию и поведение участников переговоров. Его наблюдения и открытия привели к более точному определению сущности эффективных переговоров и заложили фундамент современных представлений о переговорах.

После получения докторской степени Каррас вернулся в «Хьюз Эйркрафт компани» в качестве консультанта. Кроме того, он .провел ряд семинаров по переговорам для сотрудников корпорации. В 1949 году Каррас организовал свою компанию и начал проводить семинары по переговорам по всей стране. С тех пор с помощью отработанного курса «Эффективных переговоров он обучил более 400 тысяч человек. Каррас известен во всем мире как специалист в области изучения переговорного процесса и обучения ведению переговоров. Его международная компания с офисами в Лос-Анджелесе и Великобритании проводит более 1000 специализированных курсов в год на всех континентах.

Серьезная работа в такой области, как переговоры, не могла бы быть завершена без помощи. Я хотел бы выразить благодарность «Хьюз Эйркрафт компани и ее сотрудникам, которые помогли мне проводить длительные исследования. Все они оказывали посильную помощь, но особенно много сделали Теодор Костоволос и Вильям А. Ван Аллен.

Посвящаю эту книгу моей жене Вирджинии и нашим детям Динн и Гэри, с которыми мы иногда оказываемся в тупиковой ситуации.

ВВЕДЕНИЕ

Человечество завоевывает космос. Человек высадился на Луне. Он овладевает тайнами атома. Но переговоры и торговые сделки совершаются в наше время так же, как в далекой древности. Если посадить за стол переговоров одетого в современный костюм жителя Вавилона, вряд ли его методы ведения переговоров будут сильно отличаться от наших. Может показаться, что время остановилось и человечеству не ведомы ни письменность, ни книгопечатание, что оно не создало науку управления и не овладело методами научного анализа.

В этой книге впервые предпринята попытка совместить современные методы научного анализа с практикой ведения переговоров. В ней объединены сорокалетний опыт участия в переговорах и торговых сделках и результаты трех лет интенсивных исследований. Логические методы, о которых рассказано в книге, могут с успехом применять юристы и дипломаты, продавцы и покупатели.

К переговорам нельзя подходить поверхностно: это слишком серьезное дело. В этой книге вы не найдете списка точных указаний относительно того, что следует и чего не следует делать, чтобы непременно добиться успеха. До сих пор мне не доводилось встречать опыт-

8

ного в организации переговоров человека, который прибежал бы к подобному методу за столом переговоров. Книга посвящена основам процесса переговоров, которые рассматриваются с современных позиций. В конце концов, во всех областях человеческой деятельности сейчас наблюдается взрыв новых идей. Почему бы им не появиться и в сфере переговоров?

Книга состоит из трех частей. В первой части описан крупномасштабный эксперимент, в котором участ-

вовали профессионалы. Цель этого эксперимента — выяснить, как они достигают своих целей не только когда обладают преимуществами перед оппонентами, но и когда они их не имеют. Вторая часть посвящена изучению сущности переговоров; рассматриваются такие понятия, как «сила позиции», «уровень ожиданий» результатов и др. Если разобраться в этих основных понятиях, становится ясно, что значит вести переговоры «хорошо» и что значит вести их «плохо». В третьей части говорится о практике переговорного процесса — стратегии, тактике и

Моя работа основывалась на убеждении, что люди, участвующие в переговорах, — специалисты своего дела. Они знают, как покупать и продавать, как правильно составлять документы и как осуществлять дипломатию. Этому с помощью моей книги научиться нельзя. Я исхожу из предположения, что читатель этой книги хочет узнать именно о переговорах, а не об анализе теории стоимости или о какой-либо юридической доктрине. Поэтому основное внимание уделено практической стороне ведения эффективных переговоров, приводящих к достижению цели

Часть 1 НОВЫЕ РУБЕЖИ ПЕРЕГОВОРОВ

1 ОБЩЕСТВО ПЕРЕГОВОРОВ

В бизнесе вы получаете не то, что вы заслужили, а то, что вы выторговали.

Д-р Честер Л. Каррас

После эры конфронтации наступила эра переговоров.

Ричард Никсон

Жили-были голодный медведь и человек, которому всегда было холодно. Как-то раз они встретились и решили обсудить, как им справиться со своими бедами. Несколько часов они провели вдвоем в пещере. Когда они вышли оттуда, человека украсили меха, а медведь был сыт.

В реальной жизни, как и в этой притче, почти невозможно определить, кто из партнеров извлекает большую выгоду из переговоров. Будем реалистами. Если переговоры завершаются успешно,

12
выигрывают обе стороны, но обычно одна сторона приобретает больше, чем другая. В этой книге мы сделаем попытку понять, почему одни люди выигрывают, в то время как другие оказываются в проигрыше, и почему на переговорах вторые идут на уступки чаще, чем необходимо, а первые этого никогда не делают.

Переговоры возможны всегда, когда мы покупаем или продаем. Можно договариваться («торговаться») об условиях продажи даже в тех случаях, когда цена, казалось бы, не подлежит обсуждению. Приведу пример. Один мой знакомый агент по продаже недвижимости покупал дом в престижном районе. Он попытался снизить цену, но продавец не пошел на уступки. Уже после переезда в новый дом агент узнал, что покупатель соседнего дома договорился о гораздо более выгодных условиях. Ему не пришло в голову, что при такой сделке условия могут изменяться; не помог и большой опыт купли-продажи.

Мы всегда в том или ином виде ведем переговоры в обыденной жизни. На службе мы стремимся добиться от начальства лучших условий. Тот, кому это удается, больше зарабатывает, получает большую свободу и пользуется большим уважением. Сплошь да рядом одни работают только как добро-

13
совестные исполнители, с другими же руководство обращается, как с мыслящими существами. Одни трепещут при виде начальства, другие несколько не смущаются и стремятся получить свою долю власти. Одни руководители добиваются выполнения работы строгостью и жесткими приказами, другие получают хорошие результаты с помощью убеждения и разумных доводов, опираясь на лояльность подчиненных.

Когда сотрудники собираются для консультаций, их мнения и уровни ожидания успеха обычно различны. Окончательные результаты таких обсуждений, как всегда при переговорах, зависят от силы убеждения, от владения переговорными навыками и от уровня логического мышления участников переговоров. Нельзя забывать, что решения о бюджете и финансировании различных программ всегда являются результатом переговоров между людьми, взгляды которых не совпадают.

Конгресс распределяет средства на строительство дорог, на различные проекты, на программы организации водопользования. Но «золотого правила», в соответствии с которым удавалось бы распределять средства справедливо, не существует. Нет формулы, которая определяла бы, сколько средств надо выделить Айдахо, а сколько — Техасу или Калифорнии. Помимо справедливости, далеко

14
не последняя роль в распределении федеральных финансов принадлежит жестким переговорам.

Девяносто процентов всех судебных дел решается вне зала суда. Для одних поверенных в делах характерен высокий уровень ожидания результатов, и поэтому они обогащают своих клиентов, у других уровень ожиданий занижен. Один поверенный считает, что судебные издержки его клиента составят 30 тыс. долларов, другой в аналогичном случае оценивает их в 60 тыс. долларов. Важная роль сочетания переговорных навыков и уровня ожиданий в успешном разрешении споров будет подробно рассмотрена ниже.

Некоторые бизнесмены ведут переговоры очень непрофессионально. Сюжет, который я предлагаю вашему

вниманию, связан с потерей достаточно большой суммы денег в течение всего нескольких часов. Так как эта история действительно имела место несколько лет назад, я изменил название компании, чтобы не скомпрометировать сотрудников, которые все еще работают в ней.

КОМПАНИЯ «СТАРМАТ»

Много лет тому назад аэрокосмическая промышленность находилась в гораздо лучшем состоянии, чем сейчас. Когда в 1957 году после запуска

15

спутника русские начали «космическую гонку», Америка была в шоке. Стало ясно, что, экономя на космосе, президент Эйзенхауэр совершил большую ошибку.

После того как спутник стал реальностью, народ США потребовал от правительства активных действий. Ракетная промышленность «воспряла духом». Так как уровень знаний работавших в ракетной промышленности был очень невысок, правительство выделило большие ассигнования на подготовку специалистов. Научные контракты заключали с каждым, кто мог без ошибок написать «эллиптическая орбита». Вскоре после инаугурации президент Кеннеди включился в «лунную гонку», сделав таким образом всю нацию ее заложницей на целых десять лет.

В 1961 году «Хьюз Эйркрафт компани» заключила контракт на создание и запуск беспилотного космического корабля с целью его посадки на Луне. Так как никто не занимался этим раньше, контракт был заключен по формуле «стоимость проекта плюс вознаграждение». Это означало, что компания получит фиксированное вознаграждение независимо от того, сколько будет стоить осуществление проекта: 50, 100 или 500 миллионов долларов. Теоретически компания не получает особой выгоды от увеличения затрат без необходимости,

16

но у нее есть возможность потратить некоторые суммы на развитие прогрессивных технологий. Правительство все время внимательно следит за соотношением затрат и технологических новшеств.

Двумя годами позже конструкторы решили закупить для космического корабля специальное оборудование, генерирующее электроэнергию. Была подготовлена заявка и предложена четырем компаниям на конкурсной основе. Компания «Стармат» приняла предложение и запросила за проект фиксированную сумму в размере 450 тыс. долларов. Она имела большой опыт производства менее сложных установок, генерирующих электроэнергию.

Через месяц после того, как было получено предложение, в технологии создания космических аппаратов произошли большие сдвиги, которые потребовали переоценки их стоимости. В это время ценовики занимались другими контрактами и выпустили из поля зрения предложение «Стармата». Позже оказалось, что этот недосмотр дорого обошелся. Решив передать контракт «Стармату», руководство захотело провести переговоры немедленно. Я был одним из трех членов команды, которая в 9 часов утра получила указание закончить переговоры к вечеру. Иногда выгоды, полученные в результате быстро проведенных переговоров,

17

превышают компенсации за недопоставку продукции. Сходная ситуация сложилась и у нас.

Мы договорились о встрече на предприятии фирмы сразу после обеденного перерыва. По дороге на совещание мы приняли три решения: твердо настаивать на наших предложениях; если удастся, договориться о сумме в 425 тыс. долларов; в начале переговоров предложить 140 тыс. долларов. Так выглядели наши не очень удачные «домашние заготовки».

Мы быстро поняли, что оппоненты были подготовлены к переговорам еще хуже, чем наша команда. Главный инженер не был знаком с нашими предварительными предложениями и извинился за свою неосведомленность. Руководитель контрактной группы «Стармата» и главный бухгалтер сказали, что не успели просмотреть наши материалы заранее, и попросили сдвинуть начало совещания на полчаса.

Мы хотели ознакомиться с финансовым обоснованием заявки на 450 тыс. долларов и были приятно удивлены, узнав, что такого обоснования у главного бухгалтера нет. Он вышел и вернулся примерно через полчаса с *беспорядочной кипой документов*.

Мы продолжали настаивать на предъявлении нам финансового обоснования, но через некоторое

18
время поняли, что в Документах нет оценочной базы проекта. Финансовая служба «Стармата» была ничуть не лучше финансовых служб всей нашей промышленности.

В ходе переговоров главный инженер несколько раз выходил из комнаты и возвращался, когда в переговорах возникали критические ситуации. Было заметно, что он предпочитал решать технические проблемы, а не обсуждать цены. Несколько раз, когда необходимо было срочно решить вопросы, связанные с другими контрактами, вызывали руководителя контрактной группы.

К вечеру «Стармат» уменьшил запрашиваемую цену до 375 тыс. долларов. Еще позже цена была снижена до 300 тыс. долларов. И, наконец, в полночь был заключен контракт на сумму 220 тыс. долларов. *Обе стороны были удовлетворены*. Насколько я знаю, эта сделка не принесла «Стармату» убытков, но руководители компании никогда не узнают, что за столом переговоров они выбросили на ветер больше 200

тыс. долларов. У представителей «Стармата» уровень ожиданий оказался очень низким, поэтому они получили так мало¹.

* 2 июня 1966 года успешно прилунился сконструированный и построенный «Хьюз Эйркрафт компании «Сурвейор». Полет первого непилотируемого космического корабля открыл дальнейшие пути исследования планет- Работа была выполнена в пределах намеченной стоимости и почти в срок.

19

КОНЕЦ ЧЕХОСЛОВАКИИ

Неумение успешно вести переговоры может привести к гораздо более тяжелым последствиям, чем потеря денег. Премьер-министр Чемберлен выступил в 1938 году в Мюнхене как очень плохой дипломат. В течение трех лет Гитлер проводил возмутительно наглую политику и добился успеха. Вопреки советам своих генералов он перевооружил армию, перестроил военный флот и создал мощный воздушный флот. Гитлер правильно рассчитал, что французам и англичанам как воздух был нужен мир. Поэтому они предпочли не заметить экспансионистских намерений и перевооружения Германии. Вдохновленный своим успехом, Гитлер оказал давление на Австрию и в 1938 году оккупировал ее. На очереди была Чехословакия.

Одержанные победы не удовлетворяли Гитлера, ибо они были бескровными. Он жаждал показать миру, как могущественна Германия, спровоцировав настоящую войну. И он сделал это, предъявив чехословацкому правительству непомерно высокие требования относительно прав немецкого национального меньшинства и поставив 1 октября 1938 года крайним сроком исполнения его ультиматума.

Как видно из таблицы 1, 27 сентября силы союзников на переговорах *значительно* превышали

20

силы Германии. Но Гитлер реально оценил свои возможности и решил выиграть на переговорах то, что не смог бы выиграть в ходе войны. Почему же Гитлер был так оптимистично настроен?

1. 13 сентября Чемберлен объявил о готовности пойти на значительные уступки, если Гитлер согласится на переговоры.
2. 15 сентября престарелый премьер-министр Великобритании совершил трудное путешествие, чтобы встретиться с Гитлером на востоке Германии.
3. Открывая совещание, Гитлер высказывал оскорбления в адрес Чемберлена и предъявил необоснованные территориальные претензии, на что Чемберлен *тотчас же согласился*.
4. Гитлер знал, что Чемберлен 4—5 дней пытался убедить французов, что Гитлеру можно доверять. Чехам напрямик сказали, что к ситуации надо относиться *реалистично* и нет смысла начинать борьбу.
5. 22 сентября Чемберлен снова полетел в Германию и предложил Гитлеру даже больше, чем тот требовал. Гитлер был поражен, но нисколько не смущен. Он *увеличил* свои требования.
6. Чемберлен вернулся в Англию, чтобы обсу-

21

дить условия Гитлера; немецкий лидер тем временем публично заявил, что, если *его скромные требования* не будут удовлетворены, он начнет войну 1 октября-

В результате, когда лидеры встретились 29 сентября, Гитлер уже почти не сомневался в своей победе. Муссолини выступил посредником и предложил несколько несущественных компромиссов, которые тотчас были приняты обеими сторонами. Через несколько месяцев Чехословакии не стало. Чемберлен, бизнесмен, ставший политиком, проиграл величайшие переговоры всех времен, что впоследствии привело к гибели 25 миллионов человек.

22

КОМУ СЛЕДУЕТ ПРИНИМАТЬ УЧАСТИЕ В ПЕРЕГОВОРАХ

Мы имеем право знать больше о наших представителях на международных форумах И деловых переговорах. Был ли смертельно больной Франклин Д. Рузвельт самым подходящим представителем нашей страны на переговорах в Ялте? Удачен ли был выбор Эверелла Гарримана и Генри Кабота Лоджа в качестве представивши США на мирных переговорах по Вьетнаму? Успешно ли вел перего-

23

воры в пользу авиакомпании TWA Карл Айкан? Не создавал ли он более враждебную обстановку, чем это было необходимо? Покажут ли дальнейшие исторические события, что Джеймс Бейкер или Генри Кревис лучше всех представляли американские интересы на международной арене? Насколько успешно вел переговоры Генри Киссинджер, заключая свои огромные сделки? В бизнесе, как и в дипломатии, могут пройти годы, прежде чем выяснится, удачны ли были те или иные сделки и договоренности.

Для ведения бракоразводного процесса или дела о служебной недобросовестности разумнее выбрать того адвоката, который лучше умеет «торговаться», чем того, кто больше поднаторел в тонкостях юридической казуистики. Большая часть таких случаев не представляет особых юридических сложностей. Представляющий интересы фирмы менеджер может не лучшим образом выступать на переговорах, несмотря на то, что ему дороги интересы фирмы. Это может быть связано с тем, что у него слишком низок уровень ожиданий, или с тем, что он слишком преисполнен уважения к тем, кто обладает властью, и это сковывает его.

Таблица 1
Германия против союзников
Соотношение сил на переговорах

<i>Позиция Германии</i>	<i>Позиция союзников</i>
1. Немецкие генералы докладывают, что чехи намерены сражаться. Гитлеру сообщают, что чешские укрепления могут противостоять нападению даже без помощи Франции и Англии.	1. Миллион чехов готовы сражаться, используя укрепления в горах.
2. Немецкая разведка докладывает, что объединенные силы Франции и Чехословакии превосходят нацистскую армию в два раза.	2. Французы готовы выставить на поле боя 100 дивизий.
3. Главная ставка сообщает, что только двенадцать германских дивизий могут вести боевые действия против Франции на западе.	3. Антинацистские генералы в самой Германии готовы уничтожить Гитлера, если союзники поддержат чехов.
4. В Берлине проводится грандиозный военный парад. Вильям Л. Ширер сообщает, что смотреть парад пришло менее 200 немцев. Гитлер, который присутствует на параде, взбешен отсутствием интереса у народа.	4. Английское и французское общественное мнение возмущено наглыми притязаниями Гитлера.
5. Немецкая разведка сообщает, что Муссолини решил не оказывать помощь Гитлеру.	5. Английский флот — самый сильный в мире — находится в полной боевой готовности.
6. Немецкие дипломаты сообщают, что в мировом общественном мнении явно преобладают прочешские настроения.	6. Президент Рузвельт предлагает союзникам помощь.

рациональной речи об «эре переговоров». Мы вступаем в эру переговоров, и это касается всех сторон нашей жизни — от купли-продажи до воспитания детей. Люди завтрашнего дня *обязаны* уметь хорошо вести переговоры. Они должны быть готовы разрешать противоречия, должны уметь слушать, уметь откликнуться на предложения, уметь приспосабливаться к новым ценностям. Альтернативой этому в наш век растущих надежд может быть только насилие.

ЭТИ ЗАГАДОЧНЫЕ ПЕРЕГОВОРЫ

Проработав двадцать лет в области снабжения и все это время участвуя в разного рода переговорах, я попал в университет Южной Каролины, где у меня появилась возможность заняться исследованиями в качестве стипендиата Общества Говарда Хьюза. Моя диссертационная работа была посвящена изучению переговорного процесса. Я использовал три подхода: аналитический, экспериментальный и социологический. Целью было найти ответ на вопрос: какие факторы определяют исход переговоров?

Цель размышления — действие. В этой книге

25

излагаются основанные на исследованиях практические идеи. Знаменитый бейсбольный менеджер Лео Дарочер сказал однажды: «Хорошие парни не выигрывают». Я с этим не согласен. Во время переговоров, как и в жизни, хорошие парни выигрывают. Они добиваются осуществления своих намерений, если знают, что и зачем делают. Неважно, кто они — покупатели, продавцы, политики, юристы или дипломаты, — все они являются игроками. А принципы игры всегда одинаковы.

2

ПОБЕДИТЕЛИ И ПРОИГРАВШИЕ

Пример — еще не доказательство.

Народная мудрость.

То, что индивид воспринимает как успех, является его личным переживанием.

Альфред Адлер

Если вы не можете измерить и выразить что-либо в числах, значит, ваши знания о предмете ограничены и недостаточны.

Лорд Келвин

В истории об Адаме и Еве описаны первые в истории человечества переговоры. И мы до сих пор не знаем, чем в конце концов завершатся эти переговоры. Хотя человечество занимается торговлей больше пяти тысяч лет, литература о переговорном процессе содержит главным образом анекдоты и

27

«домашние рецепты» сомнительного качества. Но *«пример — еще не доказательством»*. Нам необходимо что-то более основательное, чем анекдоты. В течение последних лет группа исследователей пыталась применить к изучению этой проблемы законы логики и экспериментальные методы.

Когда я впервые занялся изучением процесса переговоров, меня удивило, что одни покупатели, не обладавшие большими возможностями, ведя переговоры с единственным обладателем какого-нибудь товара, действовали очень напористо, в то время как другие в аналогичных обстоятельствах только почесывали в затылке и уступали. Меня заинтересовало, почему одних смущает сила оппонентов, а других — нет.

Мастерство, умение — еще одна загадочная составляющая переговоров. Во многих известных мне работах встречаются замечания о том, что лучше уметь вести переговоры, чем не уметь. В некоторых случаях даже говорится, что мастерство ведения переговоров часто приводит к успеху. Но нигде не высказывалось предположение, что уровень умения можно измерить или что можно оценить и сравнить относительную важность отдельных приемов.

Опыт дает возможность предсказывать, что сто-

28

рона, обладающая большим мастерством, переиграет оппонента. Тем не менее мне хотелось выяснить, всегда ли разница в уровне переговорных навыков предreshает результат переговоров. Меня интересовало, насколько важно, чтобы участник переговоров, обладающий силой позиции, владел к тому же и мастерством ведения переговоров. Из практики я знал о случаях, когда неопытные покупатели, у которых было такого рода преимущество, заключали на совещаниях выгодные сделки.

Озадачивало и то, как по-разному шли на уступки разные люди. Одни профессионалы предпочитали компромиссные решения, другие шли на компромиссы очень неохотно или вообще отказывались от уступок. Я почти не встречал работ, решительно поддерживающих ту или иную линию поведения.

В результате этих размышлений возникла целая серия вопросов, касающихся глубинных проблем переговорного процесса. Некоторые из них никогда не изучались. Я решил провести эксперимент и найти ответы на вопросы, имеющие, на мой взгляд, практическую ценность. Впервые была сделана попытка установить связь между силой позиции, мастерством и результатами переговоров. Впервые в эксперименте участвовали более сотни

29

профессиональных продавцов и покупателей, а их мастерство получило объективную оценку.

Мы пытались получить ответы на следующие вопросы:

1. Имеется ли связь между уровнем ожиданий и успехом?
2. Одинаково или по-разному идут на уступки победители и побежденные?
3. Одинаково или по-разному используют силу позиции «умелые» и «неумелые» участники переговоров?
4. Предопределяет ли мастерство участников исход переговоров?
5. Может ли умелый оппонент оценить желания противоположной стороны лучше, чем неумелый?
6. Связано ли с успехом переговоров затраченное на них время?
7. Как соотносятся тупиковая ситуация, успех и поражение?
8. Как реагируют на итоги переговоров победившие и побежденные?

Самой сложной задачей оказалась выработка методов оценки переговорных навыков (мастерства).

Проконтролировать силу позиции и объек-

30

тивно оценить результаты переговоров и их успех или неуспех было проще. Теперь я расскажу, как был проведен опыт.

МЕТОД

Принять участие в эксперименте согласились сто двадцать опытных служащих четырех ведущих аэрокосмических компаний, часто участвующих в переговорах. Будучи покупателями, руководителями контрактных групп, субподрядчиками или специалистами по прекращению контрактов, они достаточно широко представляли спектр сотрудников, занимающихся переговорами.

Все участники эксперимента прошли предварительную оценку на основании 45 характеристик. Каждая из характеристик имела собственную оценку в баллах, полученную на основании мнения специалистов высокого ранга. Так оказалось, что они оценивают способность планировать в 15,0 балла, а настойчивость — всего в 1,2. Ни экспериментаторы, ни испытуемые не были заранее ознакомлены с рейтингом. Сумма баллов по всем характеристикам, подсчитанная на компьютере, и представляла собой оценку участника эксперимента.

31

Все участники эксперимента были разделены на группы с учетом оценки. Первый раз оппоненты встречались в отдельном кабинете; каждому предлагали ознакомиться с необходимыми для ведения переговоров материалами и с требованиями истца или адвоката-защитника, включавшими известные обеим сторонам данные и информацию, предназначенную только для одной стороны. Предлагалось в течение тридцати минут ознакомиться с материалами, после этого звонок извещал о начале переговоров. Если в течение часа соглашение не было достигнуто, ситуация оценивалась как тупиковая.

Во время переговоров предлагалось уладить конфликт между фармацевтической компанией и истцом, у которого испортилось зрение после того, как он принимал лекарство, изготовленное этой фирмой. Истец хотел получить компенсацию в размере около миллиона долларов.

Использовано два варианта соотношения сил позиций. В первом варианте баланс сил был приблизительно равен. Во втором — позиция истца была усилена. Дополнительно несколько неумелых защитников из второй группы были предварительно обучены вести себя агрессивно по отношению к

своим более сильным и умелым оппонентам. Дисбаланс сил удалось создать, изменив количество прецедентов судебных решений в пользу истца и увеличив степень неопределенности в ситуации, когда силы оппонентов равны.

Информация, которую мы получили в результате эксперимента, касается суммы иска, времени, затраченного на решение, и «истории» уступок. Кроме того, мы предложили обеим сторонам фиксировать их собственные намерения и то, как они оценивают намерения соперников. Информацию мы собирали дважды: до начала и в середине переговоров. Нам помогали двадцать студентов и один профессор университета. Они отвечали на вопросы испытуемых и следили за тем, чтобы условия эксперимента были соблюдены.

33

СПИСОК ТЕРМИНОВ

Приводим определения основных понятий, которые помогут нам лучше разобраться в результатах эксперимента.

ОЦЕНКА УЧАСТНИКА ПЕРЕГОВОРОВ — суммарная оценка по всем характеристикам.

УМЕЛЫЙ УЧАСТНИК ПЕРЕГОВОРОВ — тот, чья оценка превышает среднюю.

НЕУМЕЛЫЙ УЧАСТНИК ПЕРЕГОВОРОВ — тот, чья оценка ниже средней.

УСПЕХ ИСТЦА — исход переговоров, при котором сумма иска превышает среднюю начальную.

УСПЕХ ЗАЩИТНИКА — исход переговоров, при котором сумма иска опускается ниже средней начальной.

ИГРА «Х» — равные силы истца и защитника.

ИГРА «У» — истец обладает большей силой

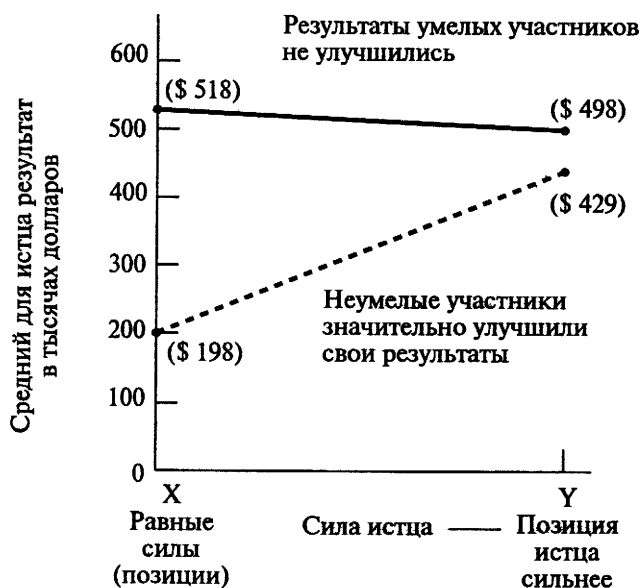


Рис. 1 Сила позиции и результаты переговоров

34

УРОВЕНЬ ОЖИДАНИЙ –РЕЗУЛЬТАТЫ

ВОПРОС: Имеется ли взаимосвязь между уровнем ожиданий (результатов) и успехом в переговорах?

РЕЗУЛЬТАТ 1. Индивиды с более высоким уровнем ожиданий выигрывают*¹. Возможно, это самый важный результат эксперимента. Победители начинали переговоры с высоких требований и получали большие суммы по окончании переговоров.

РЕЗУЛЬТАТ 2. Умелые участники переговоров с высоким уровнем ожиданий одерживают крупные победы, независимо от того, обладают они силой позиции или нет*.

Одна группа выиграла почти во всех случаях: она состояла из опытных людей, обладающих высоким уровнем ожиданий. Члены этой группы добивались успеха, даже не имея сильной позиции. Видимо, комбинация мастерства и высокого уровня ожиданий дает хорошие результаты.

РЕЗУЛЬТАТ 3. Во всех случаях, когда одна из сторон обладала высоким уровнем ожиданий, а

* Звездочка после формулировки результата означает, что он достоверен по второму порогу ($p < 0,05$). Если в формулировке употребляются слова «стремится» или «имеет тенденцию», то это означает, что результат достоверен по третьему порогу ($p < 0,1$)

35

другая — низким, побеждали те, кто имел высокий уровень ожиданий. Их мастерство и сила позиции на результаты не влияли*.

Тот, кому повезло встретиться с оппонентом, обладающим низким уровнем ожиданий, наверняка может выиграть много, если ставки достаточно высоки.

РЕЗУЛЬТАТ 4. Чем более умелы участники переговоров, не обладающие силой позиции, тем ниже их уровень ожиданий*.

Индивиды, обладающие мастерством, но не имеющие сильной позиции, настроены пессимистично и легко понижают уровень ожиданий. Наоборот, менее умелые люди, не имеющие силы, более оптимистичны и не снижают уровня ожиданий. Возможно, они менее реалистично оценивают ситуацию.

ТАКТИКА УСТУПОК –РЕЗУЛЬТАТЫ

ВОПРОС: Есть ли разница в отношении к уступкам в ходе переговоров у победителей и у проигравших?

РЕЗУЛЬТАТ 1. Крупный первоначальный запрос увеличивает вероятность успеха*. " Можно предположить, что оппоненты, остав-

36

ляющие себе возможности компромисса, добиваются лучших результатов, чем те, кто сразу начинает с разумных требований. Некоторые студенты, живущие в американских университетских городках, тоже заметили это; их требования относительно условий жизни в общежитиях достаточно высоки. В каком-то смысле вызванные социальной напряженностью волнения в столицах некоторых штатов отражают высокие требования участников волнений.

РЕЗУЛЬТАТ 2. Самые большие уступки во время переговоров делают проигравшие*.

Победители почти никогда не делают отдельных серьезных уступок. Юристам может показаться особенно

интересным наше наблюдение: *при любых* переговорах защитники, добившиеся успеха, никогда не шли на большие уступки.

РЕЗУЛЬТАТ 3. Люди, которые во время переговоров идут на небольшие уступки, оказываются в меньшем проигрыше*.

Игроки, которые редко уступают, редко проигрывают. Они или загоняют переговоры в тупиковую ситуацию, или выигрывают.

РЕЗУЛЬТАТ 4. Проигрывающие первыми предлагают пойти на компромисс. Участники, успешно ведущие переговоры, вы-

37

нуждают оппонента первым предложить компромиссное решение. В нашем эксперименте переговоры несколько раз заходили в тупик, так как ни одна сторона не шла на уступки.

РЕЗУЛЬТАТ 5. Умелые участники переговоров, приближаясь к концу переговоров, все менее охотно идут на уступки*.

По мере нагнетания обстановки умелые переговоривающиеся становятся все менее уступчивыми. Напротив, менее умелые могут соглашаться на фантастические уступки по мере приближения срока окончания переговоров. Многие твердо держались в течение всего отведенного на переговоры времени и сдавались в последний момент, теряя при этом большие суммы.

РЕЗУЛЬТАТ 6. Неожиданно высокий первоначальный запрос имеет тенденцию привести скорее к успеху, чем к тупиковой ситуации или к поражению.

В эксперименте обеим сторонам было сказано, что исходная сумма иска должна составлять 1,075 млн. долларов. Некоторые истцы решили начать с 2 млн. долларов. Из них пятеро получили большой выигрыш, один завел переговоры в тупик, а один проиграл, но немного. Количество подобных примеров недостаточно, чтобы считать ре-

38

зультат достоверным, и вывод требует дальнейшего подтверждения.

Продавцы действуют на удивление успешно в случаях, когда они поднимают первоначальную цену, ссылаясь на так называемую свежую информацию. Как правило, пользуясь этой информацией, они оказывают давление на покупателя, пытаются поставить его в позицию просителя: покупатель начинает упрашивать продавца вернуться к первоначальной цене. В свое время Гитлер использовал такую тактику в переговорах с Чемберленом и сумел выиграть не ту небольшую часть, завладеть которой он стремился поначалу, а почти всю территорию Чехословакии.

ЭКСПЛУАТАЦИЯ СИЛЫ ПОЗИЦИИ –РЕЗУЛЬТАТЫ

ВОПРОС: Одинаково или по-разному используют силу позиции умелые и неумелые участники переговоров?

РЕЗУЛЬТАТ 1. У неумелых участников результаты улучшались с усилением позиции, а у умелых оставались на прежнем уровне*.

Такого результата мы не ожидали. Рис. 1 показывает, как улучшились результаты умелых участ-

39

ников эксперимента, когда их позиция усилилась. Средний результат поднялся с 198 тыс. до 429 тыс. долларов.

РЕЗУЛЬТАТ 2. Разница в результатах умелых и неумелых участников уменьшается, когда и у тех, и у других позиция сильнее, чем у оппонентов.

Рис. 1 показывает, что мастерство играет все меньшую роль по мере того, как увеличивается сила позиции. Если бы сила позиции истца увеличилась еще больше, возможно, неумелые истцы добились бы больших успехов, чем умелые.

РЕЗУЛЬТАТ 3. Умелые участники переговоров, обладающие большой силой позиции, снисходительны к оппонентам.

В том случае, когда силы позиции истца и защитника были равны (игра «К»), умелые истцы показали средний результат 518 тыс. долларов, а когда их позиция усилилась (игра «У»), остановилась на 498 тыс. долларов. Очевидно, они не использовали новые возможности позиции. Однако, когда они встречались со специально подготовленными защитниками, которым было предложено вести себя агрессивно, средний результат этой группы возрос до 574 тыс. долларов. К сожалению, выборка слишком мала, чтобы оценить достоверность последнего результата.

40

МАСТЕРСТВО И УСПЕХ В РАВНЫХ УСЛОВИЯХ СИЛЫ –РЕЗУЛЬТАТЫ

ВОПРОСЫ: А) *Определяет ли мастерство одной из сторон исход сделки, если их силы равны?*

Б) *Определяет ли разница в мастерстве участников исход сделки, если обе стороны обладают одинаковой силой?*

РЕЗУЛЬТАТ 1. Чем выше мастерство участников переговоров, тем большего успеха они достигают. Оценка

участника коррелировала с его результатом*.

При *равной* силе мастерство ведения переговорного процесса оппонентов определяет окончательный исход переговоров. Самые лучшие добиваются наиболее высоких результатов. На рис. 1 показано, что умелые истцы при условии равной силы сторон получали 518 тыс. долларов, а неопытные вынуждены были довольствоваться средней суммой — 198 тыс. долларов.

РЕЗУЛЬТАТ 2. Чем больше разница в мастерстве между оппонентами, тем больше выигрывает у противника, обладающего такой же силой, более умелый оппонент.

Умелые игроки переигрывают неумелых при условии, что обе стороны обладают *равной* силой. Если же опытным людям повезет и им будет противостоять человек со значительно меньшими возможностями, они выступают еще успешнее.

МАСТЕРСТВО И УСПЕХ ПРИ НЕРАВНЫХ УСЛОВИЯХ СИЛЫ –РЕЗУЛЬТАТЫ

ВОПРОСЫ: А) Определяет ли исход сделки мастерство участника переговоров при неравной силе позиции оппонентов?

Б) Определяет ли разница в мастерстве исход сделки, если оппоненты обладают неравной силой?

РЕЗУЛЬТАТ 1. Обладающие сильной позицией истцы лишь немного более результативны, чем неумелые истцы, тоже обладающие сильной позицией.

Они выступают в переговорах почти одинаково успешно. Рис. 1 показывает, что первые получили

42

в среднем 498 тыс. долларов, а вторые — 429 тыс. долларов. Разницей можно пренебречь:

РЕЗУЛЬТАТ 2. При равной силе различия в мастерстве не играли существенной роли в конечном результате, однако прослеживаются следующие тенденции:

а) чем меньше мастерство неумелого участника, обладающего более сильной позицией, чем противник, тем больше он эксплуатирует свое преимущество;

б) чем выше мастерство умелого участника, обладающего более сильной позицией, чем противник, тем более он снисходителен к нему.

ОЦЕНКА ПРОТИВНИКА –РЕЗУЛЬТАТЫ

ВОПРОС: *Может ли умелый оппонент оценить желания противника точнее, чем менее умелый?*

РЕЗУЛЬТАТ 1. И те и другие участники переговоров не могут точно оценить желания противника. И те и другие оценивают желания оппонента, основываясь на собственных желаниях*.

Даже когда опытный человек пытается оценить

43

намерения и желания другой стороны, это ему не удастся, так как он оценивает ситуацию с позиции своих личных желаний и намерений. Соответствие между желаниями самих оппонентов и тем, что они думают о желаниях своих противников, очень велико. Мнение, бытующее среди людей, работающих в области переговоров, что профессионал знает, чего на самом деле хочет его оппонент, не подтвердилось.

ВРЕМЯ, ЗАТРАЧЕННОЕ НА ПЕРЕГОВОРЫ, -РЕЗУЛЬТАТЫ

ВОПРОС: *Влияет ли на успех переговоров затраченное на них, время?*

РЕЗУЛЬТАТ 1. Очень короткие переговоры приводят к экстремальным результатам*.

РЕЗУЛЬТАТ 2. Согласие достигается незадолго до срока окончания переговоров*.

Значительное число договоров заключалось в последние пять минут. Установление лимита времени, несомненно, ускоряет заключение соглашения.

44

РЕЗУЛЬТАТ 3. При особенно быстрых соглашениях выигрывают, как правило, умелые участники.

Хотя наших материалов недостаточно для окончательных выводов, мы четко прослеживаем:

мастера своего дела более успешно заключают быстрые сделки. Необходимы дальнейшие исследования, если мы хотим выяснить, побеждают ли опытные участники во время длительных переговоров.

ТУПИКОВАЯ СИТУАЦИЯ –РЕЗУЛЬТАТЫ

ВОПРОС: *Как соотносятся тупиковая ситуация, успех и проигрыш?*

РЕЗУЛЬТАТ 1. Участники переговоров, обладающие особенно высоким уровнем ожиданий, реже терпят неудачу. Они побеждают или попадают в тупиковую ситуацию гораздо чаще, чем те, у кого более скромные желания*.

Истцы, которые хотели получить 750 тыс. долларов или больше, проигрывали редко. Они достигали соглашений на высоком уровне или загоняли переговорный процесс в тупик. Если кто-нибудь захочет

приобрести в престижном районе, где средняя стоимость дома — 500 тыс. долларов, но-

45

вый дом за 200 тыс. долларов, можно заранее сказать, что это ему не удастся. Но если он сумеет приобрести здесь пригодный для жилья дом, то, конечно, он совершит очень выгодную сделку. В реальной жизни те, кто стремится достигнуть большего, имеют больше шансов на успех, чем те, у кого таких устремлений нет, но с одним условием: они должны уметь регулировать стрессовые ситуации.

РЕЗУЛЬТАТ 2. Участники переговоров, имеющие сильную позицию и обладающие особенно высоким уровнем ожиданий, достигают феноменальных успехов, если не попадают в тупиковую ситуацию*.

Истцы, имеющие сильную позицию, которые стремились получить 750 тыс. долларов или больше, получили средний результат — 649 тыс. долларов. Обладающие силой истцы, которые рассчитывали получить меньше 750 тыс. долларов, в среднем получили по 370 тыс. долларов. Однако почти половина участников, делавших высокие ставки, закончила переговоры тупиковой ситуацией.

РЕЗУЛЬТАТ 3. Упрямы попадают в тупиковые ситуации гораздо чаще, чем уступчивые люди, но поражение они терпят гораздо реже*.

46

Люди, которые дадут на мелкие уступки, завершают сделки успешно или попадают в тупиковые ситуации. Они редко терпят поражение.

РЕЗУЛЬТАТ 4. Если одна или обе стороны имеют очень высокий уровень ожиданий, вероятность тупиковой ситуации гораздо выше, чем в случаях, когда ни у одной из сторон нет высокого уровня ожиданий*.

Участник переговоров, имеющий высокий уровень ожиданий, действует особенно успешно, встречаясь с оппонентом с низким уровнем ожиданий. Однако если у обеих сторон высокий уровень ожиданий, тупиковые ситуации возникают особенно часто. Если у обоих оппонентов уровень ожиданий невысок, тупиковая ситуация обычно не возникает.

УДОВЛЕТВОРЕНИЕ СОГЛАШЕНИЕМ –РЕЗУЛЬТАТЫ

ВОПРОС: *Выражают ли обе стороны одинаковое удовлетворение результатами переговоров независимо от того, проиграли они или выиграли?*

РЕЗУЛЬТАТ 1. И победители, и побежденные выражали равное удовлетворение. В реальной жизни

47

люди часто выражают удовлетворение результатами переговоров, даже если объективно выгоды получила только одна сторона.

ПРИМЕНЕНИЕ РЕЗУЛЬТАТОВ ЭКСПЕРИМЕНТА

Как практики и люди действия, мы считаем, что новую информацию надо использовать в повседневной деятельности. Основные результаты эксперимента дают возможность участникам переговоров и руководству по-новому подойти к решению старых проблем.

Во-первых, мы выяснили, что умелые люди ведут переговоры очень успешно, если уровень их ожиданий достаточно высок или если им повезло и их оппонентами оказались неумелые люди, обладающие равной силой позиции.

Во-вторых, мы узнали, что опытные участники, стоящие на сильной позиции, проявляют снисхождение к своим оппонентам.

В-третьих, мы пришли к выводу, что неумелые участники переговоров обычно проигрывают. Исключение составляют случаи, когда они имеют сильные позиции и *одновременно* высокий уровень ожиданий.

48

В-четвертых, мы обнаружили, что добивающийся успеха начинает переговоры с высоких требований, не любит первым идти на уступки, нелегко идет на новые предложения и избегает делать такие же серьезные уступки, как оппоненты.

В-пятых, полученные результаты говорят о том, что участники переговоров, добивающиеся успеха, применяют динамичную тактику уступок, чтобы проверить правильность своих предположений и выяснить намерения оппонента. Проигравшие этого не делают, однако ни те ни другие, как выяснилось, неспособны реально оценить намерения противника.

В-шестых, независимо от того, как закончились переговоры, обычно обе стороны выражают одинаковое удовлетворение их результатами.

Эксперимент — это не реальные переговоры. Как бы ожесточенно ни боролись участники переговоров, они ничем не рисковали, кроме самоуважения. Они не рисковали ни деньгами, ни положением в обществе, ни профессиональным имиджем. Наверно, будучи профессионалами, они вели переговоры абсолютно серьезно. Но никогда нельзя быть уверенным, что люди будут по-настоящему вести переговоры в условиях игры. С другой сторо-

49

ны, представители «Стармата», о которых мы рассказывали в первой главе, отнеслись к переговорам не так

серьезно, как того заслуживала ситуация.

Этот эксперимент представляет собой всего-навсего небольшое звено в растущей цепи знаний. Каждый новый день приносит проникновение в сущность переговорного процесса благодаря усилиям специалистов в области социальных наук, ведущих аналитические исследования.

3

ЧТО ЗНАЧИТ БЫТЬ ХОРОШИМ СПЕЦИАЛИСТОМ ПО ПЕРЕГОВОРАМ?

Используйте влиятельных граждан в близких им делах, в которых они преуспевают; тех, кто умеет убеждать, и хороших ораторов используйте для уговоров и убеждений, когда дела идут плохо.

Используйте также удачливых и преуспевавших ранее — они вызывают доверие и дорожат своей репутацией.

Сэр Фрэнсис Бэкон

Какими качествами обладает успешно работающий в области переговоров человек? Что думают по этому поводу покупатели, продавцы, инженеры, руководители контрактных групп и снабженцы? Одинаково ли представляют себе этих людей адвокаты, бухгалтеры, розничные торговцы и агенты по продаже недвижимости?

51

Чтобы ответить на эти вопросы, во всех группах были проведены опросы. Кроме того, более тщательно была изучена литература по проблемам дипломатии, бизнеса и коллективных переговоров. Была сделана попытка составить общее представление об облике преуспевающего в своей профессии человека. В результате этой работы мы научились теперь делать то, что раньше было нам недоступно:

1) объективно измерять навыки и мастерство, проявляющиеся в процессе переговоров; 2) понимать, чем отличается отношение представителей различных профессий к качествам, необходимым первоклассному специалисту по переговорам.

Американская пресса восторженно писала о замечательных качествах госсекретаря при президенте Буше Джеймса Бейкера, широко известном объединением различных государств в коалицию перед войной с Ираком в Персидском заливе:

1) быстро схватывает суть проблемы; 2) привлекателен; 3) хорошо работает в команде; 4) реалистично оценивает положение дел; 5) находчив; 6) хорошо информирован; 7) обладает даром убеждения. Было бы неплохо, если бы все мы были одарены такими замечательными качествами. Тем не менее этот перечень не дает ответа на многие вопросы. Например, что важнее: информированность или умение быстро вникать в суть проблемы? Или пер-

52

вое в три раза важнее второго? Что ценнее: умение убеждать или находчивость? Немного найдется людей, которые были бы щедро одарены всеми этими качествами одновременно. Каким из качеств можно пожертвовать в крайнем случае? Может ли человек работать эффективно, если у него отсутствует одно из качеств, например информированность, но он обладает всеми остальными?

Чтобы еще больше усложнить ситуацию, можно добавить к списку достоинств Бейкера такие качества, как терпимость, самоконтроль, уверенность в себе и способность планировать, ибо люди очень высоко ценят эти качества. Несколько веков дипломаты и бизнесмены мучительно определяли набор качеств, которыми должен обладать идеальный посол или торговый представитель. Нас не должно удивлять, что их характеристики практически идентичны, ведь большую часть своего времени и тот и другой проводят в переговорах.

КАКИЕ КАЧЕСТВА ТРЕБУЮТСЯ ОТ ИСПОЛНИТЕЛЕЙ В БИЗНЕСЕ

Отец научного менеджмента Фредерик В.Тэйлор нашел нестандартное решение проблемы поиска идеального исполнителя. Он предположил, что ознакомительное собеседование лучше про-

53

водить не с глазу на глаз, а командой из восьми человек. По его теории каждый потенциальный руководитель из этой команды будет обращать внимание на те качества и специальные навыки потенциального исполнителя, которые именно ему кажутся важными. Менеджеры высмеяли идею в 1900 году и смеются до сих пор, но уже не так, как прежде. В наш век все больше развивающейся специализации эта идея уже не кажется такой абсурдной. Достаточно взглянуть на инструкции по процедуре переговоров, чтобы увидеть, сколько руководителей-специалистов различных профилей оказывают влияние на сотрудников, работающих на переговорах. Они получают указания не от восьми, а по меньшей мере от восьмидесяти человек.

Хотя до сих пор не определилось четкое представление относительно того, каким должен быть лидер в бизнесе, основные черты исполнителей определились достаточно четко. Эти люди должны быть ориентированы на успех, решительны, разумны, организованны, уверены в своих действиях, обладать богатым воображением, чутко улавливать изменения и терпимо относиться к неопределенным ситуациям. Нечего и говорить, что при таких требованиях нам не грозит опасность быть переоцененными.

ПОСЛЫ ИЗУЧАЮТ СВОЙСТВА, НЕОБХОДИМЫЕ ДИПЛОМАТУ

Дипломатия и переговоры так тесно связаны, что Д. Вебстер определяет дипломатию как «искусство вести переговоры между нациями». Дипломатическая литература богата тонкими наблюдениями и примерами из дипломатической практики. Респектабельный английский дипломат сэра Гарольда Николсона обобщил современную точку зрения на искусство дипломатии, перечислив семь качеств, которыми необходимо обладать послу:

правдивость, нравственность, спокойствие, терпимость, выдержка, чувство собственного достоинства и лояльность. Кроме того, Николсон уверен, что дипломат обязан обладать высоким интеллектом, эрудицией, проницательностью, даром предвидения, обаянием и мужеством. Идеи Николсона почти не отличаются от мыслей, высказанных французскими и итальянскими дипломатами несколько столетий тому назад.

До сих пор зависимость результатов переговоров от характерных черт участников переговоров не стала объектом серьезных исследований. В своей книге «Мастер переговоров» доктор Роберт Л.Кун перечисляет свойства, которые, по его мнению, необходимы для успешного ведения переговоров.

55

Это стремление во что бы то ни стада привести переговоры, к желаемому результату, терпение и настойчивость, преданность делу, неподкупность и творческая способность изменять условия для того, чтобы преодолеть препятствия на пути к соглашению.

Несколько лет назад группа социологов провела интересный эксперимент. Они хотели определить влияние личностных характеристик на поведение во время переговоров. Был разработан тест, с помощью которого измерялись такие характеристики, как агрессивность, стремление обойтись без риска, самоконтроль и подозрительность. Имеются предварительные свидетельства того, что эти качества влияют на исход переговоров. Например, пары, состоящие из людей, стремящихся к примирению и к тому, чтобы обойтись без лишнего риска, заканчивали переговоры на более выгодных для обеих сторон условиях, чем те пары, в которых рейтинг участников по этим параметрам был ниже. Возможно, дальнейшие исследования дадут нам возможность глубже понять сущность проблемы и, таким образом, более успешно отбирать кандидатов в дипломаты и деловых людей для ведения переговоров.

56

ЧТО ДУМАЮТ ОБ ЭТОМ РУКОВОДИТЕЛИ ПО ДЕДАМ ТОРГОВЛИ

Эксперимент, в котором делается попытка выяснить соотношение между способностями участника переговоров и результатами, может оказаться бессмысленным, если не найден способ объективно измерить мастерство участников переговоров. Недостаточно разбить участников на группы по признаку «хороший», «плохой» или «средний» специалист по переговорам. Надо ответить на три во-, проса и на основании ответов получить количественные характеристики возможностей:

1. Какие признаки важны?
2. Как распределяются эти признаки по степени значимости?
3. Насколько важнее один признак по сравнению с другими?

Было принято решение провести опрос среди руководителей отделов снабжения — тех, кто и участвовал в больших сделках, и руководил сотрудниками.

Перед началом опыта признаки (характеристики) были разбиты на шесть групп, по семь или восемь признаков в каждой. В группу «Выполнение задачи» были включены такие качества, как выносливость, умение планировать, знания, умение

57

решать проблемы и целеустремленность. В группу «Агрессивность» — умение увидеть и использовать силу позиции, настойчивость, смелость, стремление к лидерству, готовность к риску; в группу «Общительность» — чувство юмора, личная привлекательность, межличностное общение и способность к совместным действиям. В группу «Коммуникативность» вошли признаки, связанные с вербальной и невербальной коммуникацией: умение слушать, спорить, играть роль. Признаки группы «Самооценка» включали способность вызвать доверие оппонента, чувство собственного достоинства, самоконтроль и самоуважение. В группу «Мыслительный процесс» вошли умение оценивать обстановку, проникновение в сущность проблемы, умение принимать решения и способность четко мыслить, несмотря на давление. Всего в шести группах было представлено 45 признаков.

Двадцати шести руководителям высшего уровня было предложено расположить признаки внутри групп по их значимости — от самых важных до имеющих наименьшее значение. Кроме того, их попросили выбрать из сорока пяти признаков четыре признака, которые, с их точки зрения, являются особенно важными. Ответы испытуемых дали возможность расположить признаки в порядке значимости. Например, умение планировать ока-

58

залось в тринадцать раз более важным, чем выносливость, и почти в два раза более важным, чем личная инициатива или способность решать проблемы. Способность устно или письменно выражать свои мысли была признана почти в два раза более важной, чем умение спорить. Проникновение в сущность проблемы признано в десять раз более важным, чем образованность, гораздо более существенным, чем опыт. Результаты опроса приведены в таблице 2.

Все опрашиваемые согласились с тем, что специалист по переговорам должен прежде всего уметь планировать и предвидеть. Их меньше всего волновали такие качества, как образованность, настойчивость и невербальные коммуникативные возможности. В результате мы впервые оказались в состоянии оценить относительную важность всех этих признаков. Кроме того, открылась возможность более объективно использовать полученные данные для измерения переговорных навыков-

ОТНОШЕНИЕ К ПЕРЕГОВОРАМ ПРЕДСТАВИТЕЛЕЙ ДРУГИХ ПРОФЕССИЙ

В следующих опросах мы поставили перед собой задачу выяснить, как относятся к качествам, необходимым человеку, ведущему переговоры,

59

представители других профессий. Основной вопрос был сформулирован так: чем различаются взгляды на переговорный процесс продавцов, покупателей, инженеров и руководителей контрактных групп? Что думают об этом юристы, бухгалтеры, розничные торговцы? На наш вопрос ответило четыреста восемьдесят три человека, профессионально занимающихся переговорами. Статистическая обработка результатов приведена в конце книги в приложениях 1 и 2. Я думаю, что вы не удивитесь, обнаружив значительные расхождения между отдельными группами.

РАЗЛИЧИЯ МЕЖДУ УЧАСТНИКАМИ ПЕРЕГОВОРОВ –ПРОМЫШЛЕННИКАМИ

Директора крупных предприятий, руководители конструкторских бюро и руководители фирм поставщиков, в отличие от других групп промышленников, во время переговоров очень деятельны и активны. Особенно ярко проявляют свою индивидуальность директора крупных предприятий. Для их поведения во время переговоров характерно стремление выполнить поставленную задачу, умение использовать свои возможности, сочетание готовности к риску с благоразумием. Они не относят верность моральным принципам к самым важным качествам и совсем несущественными считают хорошие личные отношения с оппонентами. Директора крупных предприятий ориентируются на реальные возможности.

62

Почти так же независимо ведут себя руководители конструкторских бюро. Они считают особенно важным хорошее знание материала, самоконтроль, благоразумие и умение видеть перспективу. Эти специалисты категорически отвергают значение проницательности, близких личных отношений и готовности к риску. Они производят впечатление людей, больше ориентированных на факты и цели, нежели на социальные аспекты переговоров. Более того, те, кто знает, какое место занимают в технической документации вопросы безопасности, не удивятся, узнав, что конструкторы не любят рисковать и за столом переговоров.

Представители поставщиков — самые жесткие партнеры. Они особенно высоко ценят владение предметом переговоров, настойчивость, благоразумие и этическую сторону переговоров. Поставщики не считают очень важными качествами умение решать поставленные задачи, способность вести дебаты и категоричность. Они выглядят достаточно яркими личностями, основная задача которых — добиться поставленной цели. Для них переговоры — состязание в знаниях и путь к достижению цели в отличие от покупателей, для которых самое важное в переговорах — решение задач и способность принимать решения.

Значительные расхождения между директорами крупных предприятий и поставщиками проявляются в двух направлениях. Первые демонстрируют активное нежелание рисковать, поставщики же относятся к риску положительно. Кроме того, поставщиков гораздо больше занимает этическая сторона переговоров. Неудивительно, что при таких разных подходах возникают ценностные конфликты.

Сходные, но более серьезные расхождения наблюдаются между руководителями контрактных групп и директорами предприятий. Руководители контрактных групп превыше всего ценят осторожность, этику и настойчивость, в то время как директора обращают на эти качества гораздо меньше внимания, чем на самоуважение и нелюбовь к риску. Руководители контрактных групп производят впечатление мыслящих более бюрократически, чем те, от имени кого они ведут переговоры.

РАЗЛИЧИЯ МЕЖДУ ПРЕДСТАВИТЕЛЯМИ КОММЕРЧЕСКИХ СТРУКТУР

Представители коммерческих структур — поверенные в делах, бухгалтеры, агенты по продаже недвижимости и розничные торговцы — относятся к

64

переговорам в основном так же, как промышленники, но имеются и отличия между этими группами. Люди, занятые коммерческой деятельностью, самым существенным считают способность аналитически мыслить, самоуважение и терпение. Различия между представителями различных профессий отражены в приложении 2 и прокомментированы ниже.

Поверенные в делах и бухгалтеры рассматривают переговорный процесс скорее как способ решения проблем, чем как способ добиться поставленных целей. Они настаивают на таком подходе более решительно, чем другие группы, которые мы изучали. Напротив, агенты по продаже недвижимости и розничные торговцы настроены прежде всего на достижение поставленных целей.

Таблица 2.
Ранжирование характеристик
специалиста по переговорам

ВЫПОЛНЕНИЕ ЗАДАЧИ		
<i>Место</i>	<i>Оценка</i>	
1	15,0	Умение планировать
2	8,3	Умение решать проблемы
3	7,8	Целеустремленность
4	7,7	Инициативность
5	6,4	Знание предмета переговоров
6	3,4	Надежность
7	1,2	Настойчивость
АГРЕССИВНОСТЬ		
<i>Место</i>	<i>Оценка</i>	
1	13,0	Использование силы позиции
2	9,3	Соревновательность
3	8,9	Стремление к лидерству в команде
4	5,8	Настойчивость
5	5,0	Готовность к риску
6	3,5	Смелость
7	1,6	Умение защищаться
ОБЩИТЕЛЬНОСТЬ		
<i>Место</i>	<i>Оценка</i>	
1	13,1	Межличностное общение
2	11,0	Открытость
3	10,3	Тактичность
4	7,8	Терпение
5	7,7	Обаяние
6	4,8	Внешность
7	4,1	Умение идти на компромисс
8	1,5	Доверительность
КОММУНИКАТИВНОСТЬ		
<i>Место</i>	<i>Оценка</i>	
1	11,9	Умение выражать свои мысли
2	9,3	Умение слушать
3	9,3	Способность координировать действия

Таблица 2 (продолжение)

4	8,2	Эмоциональное реагирование
5	6,9	Умение спорить
6	5,2	Умение играть роль
7	1,5	Невербальная коммуникация

САМООЦЕНКА

<i>Место</i>	<i>Оценка</i>	
1	11,9	Умение добиться уважения оппонента
2	10,0	Самоуважение
3	9,4	Самоконтроль
4	8,8	Этические нормы
5	6,2	Чувство собственного достоинства
6	5,0	Умение добиться уважения начальства
7	3,9	Нелюбовь к риску
8	1,7	Место в организации

МЫСЛИТЕЛЬНЫЙ ПРОЦЕСС

<i>Место</i>	<i>Оценка</i>	
1	12,2	Умение четко мыслить под давлением
2	12,2	Общая деловая сметка
3	10,0	Умение вникнуть в сущность проблемы
4	8,9	Способность к аналитическому мышлению
5	7,0	Решительность
6	6,5	Опыт ведения переговоров
7	5,4	Умение видеть перспективы
8	1,0	Образованность

Агенты по продаже недвижимости больше других ценят инициативность и готовность идти на риск, но придают меньшее значение умению планировать. В группе, представителей коммерции они и розничные торговцы наиболее ярко проявляют свою индивидуальность.

По мере развития эксперимента обнаружилось два момента: 1) различные мнения представителей разных групп определенным образом влияют на переговорный процесс; 2) если представители не-

65

скольких групп вместе работают за столом переговоров, вполне вероятно, что они неодинаково относятся к особенностям переговорного процесса. Опытный руководитель команды может разрешить эти противоречия заранее и таким образом избежать конфликтов за столом переговоров.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Мы провели опрос среди тех, кто знает больше других о переговорах, — среди профессионалов. По их совокупному мнению, самыми важными для участников переговоров являются следующие качества:

- Умение планировать
- Способность четко мыслить под давлением
- Практический ум
- Навыки вербальной коммуникации
- Знание предмета переговоров
- Личная честность
- Способность увидеть и использовать представившиеся возможности

Мой личный опыт и литературные данные не противоречат выводам, о которых я рассказал выше, но мне хотелось бы дополнить их несколькими

существенными замечаниями. Участники переговоров должны достаточно высоко ценить себя. Это ощущение возникает как следствие множества успешно выполненных дел и веры в способность понять и правильно

оценить фундаментальные ценности, являющиеся предметом переговоров.

В идеале работающие за столом переговоров люди должны уметь терпимо относиться к двусмысленным и неопределенным ситуациям; они должны непредвзято оценивать как собственные соображения, так и намерения оппонентов. Такая позиция требует известного мужества. Наконец, у каждого сильного участника переговоров должно быть сильное стремление достигать, надеяться, проявлять полную преданность делу, рискуя на грани разумного.

Часть II СУЩНОСТЬ ПЕРЕГОВОРНОГО ПРОЦЕССА

Введение к части II

Представьте себе на минуту, что вы — врач, осматривающий живой, дышащий организм. Этот организм — переговоры. С чего вы начнете?

На поверхности ясно видны «внешние части организма» — двое за столом переговоров и их противоречивые требования. Также очевидны элементы техники переговоров, готовность к уступкам и угрозы, демонстрация блестящих всплесков ораторского искусства. Гораздо труднее понять, что происходит внутри организма. В любом живом организме, помимо очевидных, лежащих на поверхности частей и явлений, имеются взаимозависимые системы, которые сохраняют и поддерживают этот организм. В таком же положении находится и переговорный процесс. Для того чтобы разобраться в его сущности, мы должны ознакомиться со скрытыми элементами, которые присущи всем переговорам.

Во второй части мы займемся этими проблемами. Мы сосредоточимся на таких понятиях, как уровень ожиданий (результата), сила позиции, постановка цели, убеждение и другие аспекты анатомии переговоров. Только после того как основные элементы переговорного процесса станут более понятными, можно будет приступить к серьезному обсуждению вопросов стратегии и тактики.

4

УРОВЕНЬ ОЖИДАНИЙ - ЧТО ЭТО ТАКОЕ?

Стоящий низко ищет малых дел,
Находит и свершает их. К вершинам вознесенный к подвигам стремится
И гибнет, не достигнув ничего.
Стоящий низко копит деньги понемногу
И согни собирает день за днем. К вершинам вознесенный хочет миллионов
И сотнями теряет, что имел.
Роберт Браунинг

Мечтал я душу взять себе в услугу, Но осознал в смятении и горе, Что если хочешь взять у жизни
что-то, За это надо заплатить сполна.

Джесси Б. Риттенхаус

Около шестидесяти лет тому назад лучшие умы двадцатого столетия задумались над тем, почему некоторые люди учатся и работают *ниже своих* возможностей. Стали изучать соотношение уровня ожиданий и успеха, характерных для этих людей.

71

Сравнительно недавно два исследователя провели интересный эксперимент. Они соорудили на столе переговоров перегородки, через которые оппоненты не могли слышать и видеть друг друга. Обмен предложениями и ответами происходил под столом. Оба оппонента получили идентичные инструкции, но одному было сказано, что, заключая соглашение, он должен рассчитывать на получение 7,5 доллара, а другому — что он должен рассчитывать на 2,5 доллара. Эксперимент был задуман так, что ни одна сторона не имела преимуществ, то есть обе стороны имели *равные* шансы получить по 5,0 доллара. Тот, кто рассчитывал на 7,5 доллара, получил 7,5, тому, кто просил 2,5 доллара, досталось 2,5.

Условия описанного во 2-й главе эксперимента были другими. В том эксперименте подопытными были профессионалы, в этом — студенты. Общение между студентами было ограничено, профессионалы, напротив, общались напрямую. Студентам был навязан определенный уровень ожиданий, профессионалы же были свободны в своих решениях. Все произошло, как и должно было произойти: те, кто обладал высоким уровнем ожиданий, заключили выгодные сделки, а те, кто ожидал от сделки невысоких результатов, получили немного.

Интересно, что обе стороны были вполне удовлетворены результатом. Я не могу припомнить случая, когда бы кто-нибудь вернулся с перегово-

72

ров недовольным. Если человек рассчитывает на малое, он и удовлетворяется малым. Наверное, именно это имел в виду английский поэт Джон Мэйсфилд, сказав, что «успех — это клеймо на лбу человека, который мечтал о малом».

Оказывается, в жизни, как и на переговорах, больших успехов достигают те, кто стремится добиться более высоких целей. Нам следует ответить на вопрос: «Переносят ли люди в зал переговоров свои привычки и стиль жизни?» Я уверен, что переносят. Об этом свидетельствуют все новые и новые факты.

Далее мы рассмотрим, как соотносится уровень ожиданий с постановкой цели, с готовностью к риску, самооценкой, настойчивостью и успехом. Из всех странствий по «переговорному» морю это путешествие представляется мне самым увлекательным.

ПОВЕДЕНИЕ ПРИ ОПРЕДЕЛЕНИИ ЦЕЛИ

Люди определяют цели и ставят перед собой задачи, даже когда сами об этом не подозревают. Решение о покупке «Мерседеса» или «Олдсмобила» связано с определением будущего статуса. Человек, обдумывающий, стоит ли ему бросить учиться

73

или продолжать образование в колледже, заранее определяет свой статус в обществе. Руководитель, готовый работать с посредственными подчиненными, тем самым показывает, каков его собственный уровень. Мы поставили перед собой задачу понять, как человек ставит перед собой цели и применяет полученные знания во время переговоров.

Уровень ожиданий отдельного человека определяется тем, какую цель он перед собой ставит. Это отражение желаний индивида, стандартная установка, определенная им самим. *Не просто пожелание, а твердое намерение добиться поставленной цели определяют имидж человека в его собственных глазах.* Неудача в осуществлении задуманного приводит к потере самоуважения. Отталкиваясь от определения уровня ожиданий, мы попробуем выяснить, каким образом формируются цели и задачи.

Представим себе спортсмена, который только что пробежал сто ярдов за 10 секунд. Если у него спортивный темперамент, он непременно поставит себе задачу пробежать эту дистанцию в следующем забеге за 9,9 секунды и будет разочарован, если сумеет только повторить свой результат. С другой стороны, бегун будет счастлив, если ему удастся побить собственное достижение. Итак, мы наблюдаем четыре уровня постановки задачи:

74

1) первоначальное выступление (10 секунд); 2) установление уровня ожиданий (9,9 секунды); 3) повторное выступление (9,9 секунды); 4) ощущение успеха.

Американцы строят свою жизнь, стремясь сохранить или повысить достигнутый ими уровень. При этом поставленные цели могут относиться к самым разным сферам жизни и видам деятельности: к доходам, социальному статусу, обладанию властью и ко многому другому. Жизнь предоставляет нам быструю обратную связь, вынуждая пересматривать свои задачи или намечать новые цели.

Журнал «Форчун» провел опрос населения, в котором выяснял, какой доход стремятся иметь те или иные группы населения. Группа с доходом 5 тыс. долларов была бы счастлива, если бы имела немного больше 5 тыс. долларов. Группа с доходом 20 тыс. долларов хотела бы иметь несколько больше 20 тыс. долларов. Обнаружилось, что в каждой группе уровень ожиданий непосредственно связан с имеющимися *реальными* доходами. Бедные не стремятся получать доходы, характерные для среднего класса. На основании своего прошлого опыта они относят себя к низшему классу. Я почти уверен, что, если бы «Форчун» повторил свой опрос в наши дни, он показал бы, что те, кто зарабатывает

75

30 тыс. долларов, были бы счастливы иметь немногим более 30 тыс. долларов, а люди с доходом 100 тыс. долларов хотели бы иметь немногим больше 100 тыс. долларов. Несмотря на более высокие доходы, вызванные инфляцией, принцип остается прежним. Уровень ожиданий является той *меркой*, в соответствии с которой мы оцениваем себя.

ПРИНАДЛЕЖНОСТЬ К ГРУППЕ И УРОВЕНЬ ОЖИДАНИЙ

Хотя уровень ожиданий является сугубо *индивидуальным*, мы не можем изучать его, пока не осознаем, что цели и задачи не возникают в вакууме. Принадлежность к той или иной социальной группе создает фон, определяющий цели человека.

Человек может определить, чего он хочет, тремя способами: 1) основываясь на собственном опыте; 2) основываясь на опыте окружающих его людей, относящихся к той же группе; 3) основываясь на опыте людей, относящихся к группе, к которой он сам хотел бы принадлежать.

Например, служащий космической компании может рассчитывать на оклад 100 тыс. долларов и год, который он уже получал раньше, или 120 тыс. долларов в год, как у других сотрудников, или

76

150 тыс. долларов плюс премии, как у сотрудников других компаний, выполняющих аналогичную работу. В любом случае после того, как относительная цель определена, она становится мерилom самооценки человека.

Таким же образом определяют свои цели корпорации. Именно поэтому так важно для каждой компании иметь собственный имидж. Восьмипроцентная прибыль на инвестициях может считаться достаточно высокой,

если компания оценивает себя на фоне своих традиционных соперников. В то же время та же прибыль выглядит очень плохо при сравнении с быстроразвивающимися организациями. *Руководители должны не только правильно оценивать свое положение, но и уметь сравнивать себя с конкурентами.*

Во время переговоров очень редко удается сравнить свои действия с действиями оппонентов. Конечно, сравнения возможны, если известно, какие *решения* принимались раньше, или если имеются какие-нибудь рекомендации. Обычно перед началом переговоров уже имеются некоторые данные, которыми можно руководствоваться, но *диапазон неопределенности* бывает обычно настолько широк, что иногда эти сведения могут оказаться бесполезными и даже опасными, так как они могут усыпить

77

бдительность и привести к заключению невыгодных сделок.

Принадлежность к группе играет существенную роль в определении целей переговоров, потому что эти цели являются результатом группового решения. Каждый член группы, принимающий решение, имеет свой уровень ожидания. Таким образом, цели команды сами по себе — продукт переговоров внутри группы. Важно помнить, что все цели какой-либо организации определяются в результате внутригрупповых переговоров.

УСПЕХ И ПОРАЖЕНИЕ

Каждое требование и каждая уступка в какой-то степени вызывают у оппонента ощущение успеха или поражения. Поэтому имеет смысл узнать побольше о том, почему и как возникают эти ощущения. Надо усвоить три положения:

1. Успех — это относительное понятие. Он зависит от устремлений человека. Для меня удачей является то, что я проснулся и пошел на работу. Мой сосед считает день неудачным, если он не пробежал перед завтраком две мили. В проведенном нами эксперименте одни говорили, что их устроит только 700 тыс. долларов, в то время как дру-

78
гие были вполне удовлетворены 200 тыс. долларов. Психолог Альфред Адлер сказал: «То, что индивид воспринимает как успех, является только его субъективным ощущением».

2. Как правило, успешно завершённое дело вызывает новые надежды, а неудача уменьшает их. Люди, добившиеся крупного успеха, имеют тенденцию сильно повышать ставки, но не делают этого при умеренном успехе. В случае умеренного успеха имеется тенденция слегка понижать ставки. Однако серьезные неудачи вызывают, как правило, резкое падение уровня ожиданий.

3. Люди не испытывают ощущения успеха или поражения каждый раз, когда они что-то делают. Они не получают особого удовлетворения от простой работы и не испытывают чувства Поражения, если им предлагают выполнить работу, превышающую их возможности. Только если задача приближается к потолку их возможностей, они радуются, если справились с ней, и расстраиваются, оказавшись не на высоте. Из этого следует, что в каждом успехе или провале заложена конфликтная ситуация. С одной стороны, опасаясь неудачи, люди склонны ставить перед собой несложные задачи, с другой — они стремятся высоко поднимать планку, так как хотят добиться успеха.

Целесообразно рассматривать все маневры и

79

приемы, применяемые на переговорах, с учетом их влияния на отношение оппонента к успеху и поражению. Умеренные предложения одной стороны могут быть расценены партнером, которому свойствен низкий уровень ожиданий, как блестящий успех. Они могут подвигнуть его на решительные действия и на предложение завышенных требований, оторванных от реальной ситуации. Во время переговоров все действия должны быть направлены на изменение уровня ожиданий оппонента в нужную сторону с помощью механизма успех — поражение* В 14-й главе мы расскажем более подробно, как можно использовать маневрирование уступками для воздействия на уровень ожиданий оппонента и его ощущение успеха или поражения.

МОТИВАЦИЯ ДОСТИЖЕНИЯ ЦЕЛИ И УСПЕХ

Мир меняется и все же остается неизменным. После того как распался Советский Союз, многие из нас готовы забыть, каким могущественным он был совсем недавно. Несколько лет тому назад вспыльчивый лидер Советского Союза Никита Хрущев нанес незабываемый визит в Соединенные Штаты. Куда бы он ни направлялся, всюду возни-

80
кали осложнения. На обеде у мэра Лос-Анджелеса Хрущев обратился к хозяевам с речью, в которой сказал, что Советский Союз «похоронит» Соединенные Штаты. В одной из киностудий он объявил, что наши вульгарные вкусы вызывают у него отвращение, что он не понимает, как можно делать такие глупые фильмы, как «Канкан». Но один раз он выступил с абсолютно корректной речью, хотя присутствующие услышали в ней совсем не то, на что он хотел обратить внимание.

Когда во время обеда у киномагната Спираса Скураса советского лидера попросили сказать несколько слов, он решил сравнить хозяина с одним из членов своей делегации, советским промышленником. Хрущев

попросил промышленника встать перед телевизионной камерой и начал рассказывать американцам, что этот обладающий огромной властью представитель мощной советской индустрии работает гораздо продуктивнее Скураса, но не имеет никакой собственности, кроме брюк. На этот раз Хрущев был прав, но одному видному американскому психологу пришлось немало потрудиться, чтобы разъяснить, что хотел сказать господин Хрущев.

В своей прекрасной книге «Общество, стремящееся к успеху» Дэвид Мак-Клелланд подчеркивает, что личности, обладающие сильным стремлени-

81

ем к достижению цели, при выполнении особенно сложных задач предъявляют к себе повышенные требования. Они работают больше и лучше, и сам факт успешного завершения работы имеет для них гораздо большее значение, чем награда. Люди, отличающиеся ярко выраженным стремлением к успеху, нуждаются в немедленной отдаче от завершённой работы. Им очень важна обратная связь. Деньги для них скорее символ завершённой работы, а не самоцель. Больше того, Мак-Клелланд заметил, что руководители высокого ранга всегда нуждаются в серьезных достижениях, независимо от того, в каком обществе они живут — коммунистическом, социалистическом или капиталистическом. Именно это имел в виду Хрущев, когда сказал, что, если бы Спирос Скурас был русским, он тоже обходился бы одной парой брюк. Ниже мы увидим, что успех, потребность в успехе, надежды и уровень ожидания очень тесно связаны.

РИСК И ОЖИДАНИЯ

Гарвардского профессора Томаса Ц. Шеллинга интересуют переговорный процесс и проблема разрешения конфликтов. Особенно интересен один из поставленных им вопросов: как достигается согласие во время переговоров? Шеллинг думает, что

82

этот процесс чем-то напоминает поиски разминувшихся в большом магазине супругов или друзей. Он считает, что вы не пойдете туда, где они, по вашему мнению, находятся. Вместо этого вы спрашиваете себя: куда бы они могли пойти, основываясь на их представлении о том, куда захотите пойти вы. Шеллинг уверен, что настоящие, реальные переговоры завершаются успешно, если ожидания обеих сторон совпадают, как в примере поиска в магазине. Не исключено, что мы могли бы уладить вечный конфликт между арабским миром и Израилем, предоставив руководителям сторон возможность посетить магазин Маси во время пред рождественского бума. Как бы то ни было, нет особых сомнений в том, что надежды играют очень важную роль в переговорах, особенно с точки зрения риска и уровня ожиданий.

Ожидания и надежды связаны с мотивацией достижений. Люди, обладающие высокой потребностью достижения цели, ведут себя так, словно они уверены в успехе. Коллега Мак-Клелланда Джон В. Аткинсон задал такой вопрос: «Я знаю, что люди, которым очень важно получить результаты, стремятся к успеху, но мне хотелось бы понять, как именно ведут себя люди, которым все удастся?» Он разработал теорию, в которой рас-

83

сматривает ожидания, риск, мотивацию достижения цели и побудительные мотивы.

Аткинсон рассуждал, что люди разрываются между желанием добиться успеха и страхом перед поражением. Они стараются определить для себя цели, которые с наибольшей вероятностью доставят им максимальное удовлетворение, учитывая:

1) потребность в достижении цели; 2) ожидаемое вознаграждение; 3) опасность неудачи; 4) ожидание успеха. Люди не проделывают эти расчеты на компьютерах, но стремятся как можно тщательнее продумывать конкретную ситуацию, основываясь на прошлом опыте своих успехов и поражений в сходных ситуациях.

Модель уровня ожиданий Аткинсона, изображенная на рис. 2, показывает, что люди определяют уровень ожиданий, оценивая удовольствия, связанные с успехом, и огорчения, связанные с неудачей. Они стремятся к достижению целей, которые максимизируют общую привлекательность всей задачи. Однако в этой диаграмме нас поражает прежде всего то, что люди с особенно сильным стремлением к успеху рискуют иначе, чем те, кому важнее избежать поражения. Люди, стремящиеся добиться успеха, рискуют в пределах 50:50, а те, кто боится поражения, предпочитают крайние варианты. Ориентированные на успех максимизиру-

84

ют привлекательность задач, устанавливая такой уровень ожиданий, при котором они могут приписать успех своим способностям. А те, у кого велика боязнь поражения, стараются избежать разумной средней степени риска, чтобы не нанести урон своей самооценке. Ставя перед собой несложные задачи, они не могут потерпеть поражение, а если задачи настолько сложны, что вероятность успеха; очень мала, они утешаются тем, что неудача был; неизбежна. В любом случае выбор целей и задач определяется прежде всего стремлением к сохранению самооценки.



Рис. 2. Модель уровня ожиданий Аткинсона

85

Эксперименты подтвердили многое из этой теории. Исследователи обнаружили, что в отличие от тех, кто боится поражения, личности, настроенные на достижение целей, оптимистичны, проявляют тенденцию переоценивать вероятность успеха и не любят азартные игры в чистом виде. Они не получают удовлетворения от победы в играх, потому что в такую победу не вложены их собственные усилия.

Смежные исследования подтвердили, что люди склонны оценивать вероятность успеха, с одной стороны, на основании собственных надежд, с другой — опираясь на реальность. Если они особенно сильно хотят чего-нибудь добиться, то склонны переоценивать свои шансы на успех. Им задавали два варианта вопроса: «Сколько бы вы хотели получить в следующий раз?» и «Сколько вы ожидаете получить в следующий раз?». Ответ на первый вариант вопроса был гораздо менее реалистичным, чем во втором случае.

Исследования Аткинсона дали возможность проанализировать, как люди с сильной потребностью получать высокие результаты ведут себя в ситуациях, когда им сопутствует удача. Ориентированные на успех люди уверенно приступают к решению поставленных задач. Прошлые успехи

86
придают им уверенность, они используют свои навыки и умение. Они готовы рисковать своим имиджем в пределах 50:50. Боящийся поражения человек настроен пессимистически, так как обычно он проигрывает. Он боится потерять лицо в следующем состязании, поэтому предпочитает рисковать очень сильно или слегка, но ни в коем случае не в среднем диапазоне.

В переговорном деле ориентированные на успех люди стремятся выдвигать большие требования и оптимистично относятся к своим шансам на победу в отличие от тех, кто предпочитает безопасность.

НАСТОЙЧИВОСТЬ И УРОВЕНЬ ОЖИДАНИЙ

В зал переговоров партнеры входят с определенным уровнем ожиданий и уточняют свои цели в соответствии с успехом или неудачей. Они поднимают свои ставки, если выигрывают, или снижают их, если потерпели поражение. Линия поведения наиболее настойчивых и упорных отличается от стандартной.

Эксперименты показывают, что ориентированные на успех люди не всегда бывают настойчивы и

87

упорны. Если задача кажется им простой, они быстро теряют к ней интерес. Однако они проявляют настойчивость и упорство, если сначала казалось, что справиться с этой задачей ничего не стоит, а потом выяснялось, что она с трудом поддается решению. Неожиданное препятствие вдохновляет их, и они всеми силами стараются его преодолеть.

Боящиеся поражения люди проявляют упорство, если шансы на успех очень велики или очень малы. Они менее настойчивы в ситуациях, когда вероятность успеха находится где-то посередине-

В наших экспериментах сильные партнеры не использовали 'слабость оппонентов. Объяснение этому можно обнаружить в теории Аткинсона. Аткинсон предполагает, что ориентированная на успех сторона теряет интерес к задаче, как только понимает, что успех обеспечен. Обзор данных об уступках показывает: чем уступчивее были слабые оппоненты, тем быстрее сильные и умелые теряли к ним интерес.

Видимо, такая же ситуация возникает и в спорте, когда лидера побеждает третьесортная команда. После того как лидирующая команда в жестоких баталиях одерживает победу над очень сильными противниками пять-шесть раз, она по жребию играет с противником, победа на котором считается

само собой разумеющейся. Поэтому команда выходит на поле без серьезной тренировки и начинает играть лениво. И вдруг оказывается, что она уже отстала, не может быстро мобилизоваться и выиграть.

Эксперименты Аткинсона указывают на то, что упорство, ожидания и риск взаимосвязаны. Это дает пищу для размышлений руководителям переговоров. Умелые участники теряют интерес к задаче, когда вероятность успеха мала. Они сдаются быстрее, чем их менее одаренные соперники. В нашем эксперименте такие участники, сталкиваясь с оппонентами, имеющими более сильную позицию, впадали в пессимизм, их уровень ожиданий снижался, и они не добивались успеха.

РЕАЛИСТИЧНОСТЬ, УРОВЕНЬ ОЖИДАНИЙ И ПСИХИЧЕСКОЕ ЗДОРОВЬЕ

Хорошо иметь высокий уровень ожиданий, но очень плохо, если он настолько высок, что ожидания становятся нереалистичными. В психиатрических лечебницах часто встречаются больные, уровни ожидания которых намного превосходят их возможности.

Психическое здоровье человека тесно связано с

89

его самооценкой. С самооценкой связана и тенденция как можно выше поднимать планку своих надежд. Уровень ожиданий человека определяется его способностями и прошлыми победами и поражениями.

Обычно психически здоровые люди стремятся видеть себя в благоприятном свете. Они правильно оценивают свои поступки и свое место в реальной жизни и знают, как удовлетворять свои потребности. Эти люди ставят перед собой задачи, соответствующие их возможностям и соответствующие требованиям окружающего мира.

Один исследователь предложил следующую классификацию своих испытуемых. Он разделил их на три группы: нормальную, невротическую и психопатическую. В тесте на уровень ожиданий было предложено загнать шар в желоб и далее в одну из луз, расположенных вдоль желоба. Попадание в разные лузы оценивалось разным количеством очков. Испытуемому давалась возможность решить самому, куда стараться загнать мяч: в лузу, за которую давалось много очков, но попасть в которую было почти невозможно, или в «дешевую» лузу, попасть в которую очень легко. Во второй вариант опыта был внесен элемент неопределенности. В конструкцию были вмонтированы магниты,

90

которые изменяли направление движения шаров и приводили к непредсказуемым результатам.

Экспериментатор обнаружил, что самые реальные цели лучше других ставили приспособленные к жизни люди. Плохо приспособленных привлекали цели, достичь которых было очень трудно; этих людей не смущало, что у них почти нет шансов попасть в лузу. Невротики выбирали цели менее реалистичные, чем цели нормальных людей, но более реальные, чем цели психопатов.

Все три группы реагировали на неудачи одинаково — их поведение становилось менее реалистичным. Однако сильнее всего неудача влияла на невротиков. Результаты этого эксперимента совпадают с данными других исследований и показывают, что люди с низкой самооценкой ведут себя неадекватно чаще, чем люди, которые оценивают себя положительно.

Есть основания считать, что реакция людей с устойчивой психикой на удачи и неудачи очень типична, они соответственно ставят перед собой более сложные задачи или упрощают их. Люди с неустойчивой психикой ведут себя нереалистично;

иногда после серьезной неудачи они без всяких оснований увеличивают свои запросы или, наоборот, снижают их после того, как достигли успеха. В лю-

91

бом случае за столом переговоров психическая устойчивость проявляется в умении ставить перед собой реальные задачи.

ЛИЧНОСТЬ И УРОВЕНЬ ОЖИДАНИЙ –ОБЗОР

На основании последних экспериментальных исследований мы можем сделать некоторые выводы по поводу соотношения личностных характеристик и уровня ожиданий. Людей, ориентированных на успех, привлекают задачи, для решения которых необходимы умение и знания. В отличие от игроков они предпочитают умеренно рисковать и вести себя реалистично, любят хорошо работать, настойчиво стремятся к достижению цели и уверены, что напряженная работа дает хорошие результаты. Люди такого типа стремятся подходить к разрешению неопределенных ситуаций с уверенностью в успехе, с энтузиазмом и оптимизмом.

Ориентированные на успех люди любят долгосрочное планирование. Они направляют свою энергию на проекты, для осуществления которых требуется длительное время. Эти люди умеют справляться со сложными проблемами и трудностями, они терпеливы, решительны и конкуренто-

92

способны. Если при выполнении какой-нибудь работы им нужна помощь, они приглашают экспертов. Во время работы они предпочитают говорить о деле, а не о посторонних вещах. Им гораздо меньше, чем не ориентированным на успех людям, нужны быстрое завершение работы и черно-белые решения.

Ориентированные на достижение целей люди рассчитывают на успех, и поэтому их уровень ожиданий высок. Они преуспевают в делах, потому что реалистичны, настойчивы и открыты Для обратной связи.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Переговоры — одна из точек опоры старомодного предпринимательства в современном американском бизнесе. Успешнее всего переговоры ведут люди с высокоразвитой потребностью в успехе, предприниматели в душе. Кто они? Напористые люди, руками которых вершатся дела в современном мире, люди, которые идут на разумный риск, которые смотрят на сложности, возникающие на переговорах, скорее как на возможность что-то сделать, чем как на неразрешимую проблему.

Для ведения переговоров нам нужны люди, ко-

93

торые ставят перед собой сложные задачи и посвящают себя их решению. В то же время мы должны понимать, что люди с высокими устремлениями могут по неведению вызвать к жизни такую «дубинку», которая может забить их до смерти. Поэтому руководство обязано занимать активные позиции при определении реалистичного уровня ожиданий, на которые должны ориентироваться во время переговоров их представители. К сожалению, сплошь да рядом руководство «умывает руки», предлагая своим представителям «сделать все, что в их силах». Это неправильно.

Излишние сомнения в своих силах часто мешают.

И руководство, и участники переговоров должны научиться корректировать свои сомнения, спрашивая друг друга: «На какой результат вы надеетесь и почему?» Не исключено, что они обнаружат, что как в жизни, так и на переговорах их уровни ожиданий ниже, чем могли бы быть.

5

ВЫ ОБЛАДАЕТЕ БОЛЬШИМИ ВОЗМОЖНОСТЯМИ, ЧЕМ ВЫ ДУМАЕТЕ

Власть ничего не отдает без нажима на нее. Никогда не отдавала и никогда не отдаст. Выясните, чему люди готовы подчиниться, и вы будете . те знать точно, какой несправедливости они подвергнутся, сколько зла будет им причинено, и так будет продолжаться до тех пор, пока они не выразят свое возмущение на словах или на деле. Предел власти тиранов определяется уровнем терпения тех, кого они угнетают.

Фредерик Дуглас

Мы можем многое узнать о переговорах из истории. Сейчас Чехословакия свободна, но в 1968 году свободу в ней подавил могущественный Советский Союз. Возможно, именно воспоминание о том событии помогло чехам завоевать свободу в

95

1990 году. 23 августа 1968 года чешский президент Людвиг Свобода сказал лидеру коммунистической партии Леониду Брежневу: «Я покончу с собой. Моя кровь будет на ваших руках. И никто в мире не поверит, что не вы убили меня». Свобода угрожал самоубийством, если русские не освободят чешских либеральных лидеров, которых они схватили тремя днями раньше. По сообщению «Лос-Анджелес тайме» от 23 сентября 1968 года, русские немедленно освободили чешских лидеров и разрешили им участвовать в предстоящих переговорах. Если бы семидесятитрехлетний Свобода не проявил мужество, эти лидеры могли бы погибнуть в московских застенках. Размышляя о мужестве этих людей в борьбе против оккупации, нельзя не задуматься о том, смогли бы они остановить Гитлера тридцатью годами раньше. Президент Свобода и чехословаки относились к власти не так, как относятся к ней другие покоренные народы.

Отношения силы существуют всюду и везде. В этой главе мы сделаем попытку понять, что такое сила и почему одни ей подчиняются, а другие нет.

Американцы считают, что более сильная сторона оказывает на переговоры большее влияние. Но у нас возникли сомнения насчет справедливости

96

этого расхожего мнения. Сила, как красота, в значительной мере является состоянием души. Это можно показать на примере переговоров.

ОСНОВАНИЯ СИЛЫ ПОЗИЦИИ

При подготовке переговоров очень важно правильно оценить соотношение сил оппонентов. Для удобства определим силу позиции как возможность одной стороны влиять на поведение другой. Восемь приведенных ниже принципов применимы при ведении любых переговоров.

1. Сила позиции всегда относительна. Редко, а может быть и никогда, сила есть только у одной стороны: только у покупателя или только у продавца.

2. Сила позиции может быть реальной или только видимостью. Продавец может находиться в более выгодном положении, но если ни он сам, ни покупатель не заметили его преимуществ, можно считать, что их просто нет. И наоборот, у продавца может плохо идти бизнес, но, если покупатель не понял этого, его позиция

не усилятся.

3. Можно проявлять силу, не производя никаких действий. Если оппонент уверен, что что-то может быть и будет сделано, необходимость в действии отпадает.

97

4. Сила позиции всегда ограничена. Степень ограничений зависит от ситуации, законов, этических норм и конкуренции между оппонентами сейчас и в будущем.

5. Сила позиции существует только в том случае, если противник ее признает. Покупатель, который отказывается соглашаться на хищнические условия продавца-монополиста, скорее всего, сумеет отстоять свои права. Люди по-разному поддаются давлению, и некоторые скорее откажутся от покупки, чем позволят себя использовать.

6. Результаты нельзя отделять от средств. Нельзя рассчитывать на формирование лояльного покупателя методами давления. Несколько лет тому назад в наших интересах было вести дела с агрессивным поставщиком. Беспощадный и негибкий, он знал о своей выгодной позиции, пользовался ею, бескомпромиссно вел переговоры и неуважительно разговаривал с нашими сотрудниками. Он настоял на своих условиях, но для него это обернулось пирровой победой: теперь ему не доверяют.

7. Использование силы позиции всегда требует затрат и риска.

8. Отношения силы со временем постепенно изменяются. Баланс сдвигается по мере того, как изменяется баланс выгод и участия сторон в сделке.

98

Эти принципы применимы к очень широкому кругу самых разных ситуаций. История, которую мы сейчас расскажем, иллюстрирует основные принципы договорных ситуаций, владение которыми сделало бы честь теперешнему госсекретарю США.

ЭСКИМОС И КУПЕЦ

В своей книге «Эскимосы» Петер Фронхен рассказывает, как ведут переговоры эскимосы. В холодной Арктике одна фактория обслуживает охотников, живущих иногда на расстоянии в сотни миль от нее. Большую часть года семьи эскимосов охотятся. Дважды в год они приезжают в город, чтобы пополнить запасы. Если вы хотите посмотреть на настоящего монополиста, поезжайте на Север — владелец фактории являет собой идеальный пример такого торговца.

Приехав в город из пустынных северных территорий, охотник прежде всего тщательно выбирает для «парковки» своих саней такое место, которое дало бы горожанам возможность оценить размеры покрытого брезентом груза и хоть краешком глаза взглянуть на его замечательные меха. В фактории после доброжелательных приветствий и вопросов о

99

здоровье продавца охотник начинает сетовать, что в этом году очень неудачная охота, и говорит, что ему стыдно даже предлагать такие плохие меха в обмен на замечательные товары, которые он видит в лавке.

Хотя еще не произнесено ни слова о покупках, эскимос неторопливо обходит всю лавку, указывает на те или иные товары и невнятно бормочет, что «он недостоин...». На следующий день он приходит вместе с семьей, которая держится с большим достоинством, и снова обходит лавку. В то время как дети, не отрывая глаз, рассматривают выставленные на витрине сладости, отец семейства опять жалуется, что он очень плохой охотник, продолжая в то же время расхваливать «разнообразные, замечательные товары» и убеждать продавца, что такому мудрому человеку справедливо достался его недостаток.

На следующий день эскимос в присутствии продавца и других горожан откидывает брезент на своих санях. И только после этого стороны переходят к делу, причем охотник все время повторяет, что «он ничтожный не заслуживает...», в то время как оба в уме ведут подсчеты. По мере развития переговоров стороны становятся все более откровенными друг с другом и постепенно начинают

100

формулировать свои истинные требования и называть цены. После длительной дискуссии стороны договариваются, сознательно оставив некоторые пункты открытыми для дальнейших переговоров.

В последний день своего пребывания в городе эскимос заглядывает в факторию попрощаться и печально сообщает, что забыл купить кое-какие мелочи, например спички и сладости. Продавец с готовностью дает ему нужный товар бесплатно. Когда семья уже готова расстаться с цивилизацией и отправиться в свои края, охотник вдруг обнаруживает, что он «забыл» в санях несколько великолепных мехов и отдает их продавцу в качестве прощального подарка.

Эскимос прекрасно знает, что, помимо состязания на уровне денег, имеются и другие возможности проявить силу.

ИСТОЧНИКИ СИЛЫ ПОЗИЦИИ

Девять источников имеют значение для установления общего баланса сил оппонентов. Это:

1. БАЛАНС ВОЗНАГРАЖДЕНИЙ. Вознаграждения могут быть как материальными, так и нематериальными. Деньги, собственность, права и привиле-

гии — вознаграждения материальные. Финансовые вознаграждения не обязательно выражаются в доходах, они могут быть результатом достижения целей, связанных с движением наличности, ликвидностью, частичной конверсией зафиксированных цен, стабильностью специализированной продукции или целевым возвратом инвестиций. Могут быть также вознаграждения долговременного характера, такие, как расширение рынка или завоевание новых каналов сбыта.

Нематериальные вознаграждения предоставляют не менее значимые основания укрепления силы позиции. Среди них положительные эмоции, связанные с безопасностью, любовью, чувством собственного достоинства и самореализацией. Для коммерческого директора уверенность в том, что он по праву занимает свое место, может оказаться гораздо важнее, чем доходы, полученные от продажи товаров.

Несмотря на то, что проблема вознаграждений часто имеет решающее значение в балансе сил, обычно эта проблема анализируется поверхностно. Не проводился и тщательный анализ, который помог бы разобраться в скрытых факторах структуры вознаграждений оппонента. Имеет смысл пы-

102
таться проводить качественный анализ структуры вознаграждений соперника, невзирая на сложность этой работы.

2. БАЛАНС НАКАЗАНИЯ И НЕВОЗНАГРАЖДЕНИЯ. С самого раннего детства мы знаем, что родители могут наказать и похвалить нас. Продавцы могут наказать покупателей тем, что введут их начальство в заблуждение или будут изматывать их, внося несущественные изменения в условия сделки. Покупатели могут наказать продавцов, пригрозив, что уберут свое имя из списка постоянных клиентов или откажутся от товара из-за мелких изъянов, которые могут проявиться позже. Интересной формой наказания, в результате которой обе стороны остаются в неопределенном положении, является создание тупиковой ситуации.

Как правило, во время деловых переговоров стороны встречаются скорее с возможностью потерять что-то желаемое, а не с прямым наказанием. Продавец, который может потерять постоянного клиента, и покупатель, которому отказывает в товарах нужный поставщик, бывают вынуждены соглашаться с условиями противной стороны. Я присутствовал на переговорах, основным объектом

103
обсуждения на которых были не цена и не уточнение списка товаров и способов их доставки. Обсуждалось, каким способом уговорить поставщиков, уломать их и любым способом заставить их принять заказ. В благоприятные времена пользующиеся хорошей репутацией поставщики имеют возможность выбирать клиентов и принимать окончательные решения, руководствуясь не только критерием выгоды. В такой ситуации возможности покупателя манипулировать невознаграждением сводятся к минимуму.

Наказание и невознаграждение могут быть как материальными, так и нематериальными. Когда не удается заключить коллективный договор и начинается забастовка, обе стороны несут значительные материальные убытки. Психологическое наказание состоит в создании напряжения, неопределенности, что приводит оппонента к потере уверенности в себе за столом переговоров. Умение наказывать или отменять вознаграждение идет рука об руку со стремлением повлиять на ситуацию.

3. БАЛАНС ЗАКОННОСТИ. Никакой другой источник власти не действует так завораживающе, как законность. Мы настолько привыкли уважать

104
власть собственности, традиций. Договоров и законов, что даже не выясняем, применимы ли они в изменившихся условиях. Законность является символом и источником силы позиции.

Для покупателя правомочность его действий подтверждается законами, инструкциями, регулирующими актами или деятельностью таких организаций, как комиссия, следящая за добросовестным, честным ведением торговых операций. Правительство дает возможность оказывать влияние с помощью выборов, опросов общественного мнения и расследований конгресса. Продавец может расширить законность своих действий с помощью рекламы, рассчитанной на популяризацию фирмы, организации торговых ассоциаций и политического давления. И право продавца на законную прибыль, и право покупателя на нормальную цену товара коренятся глубоко в нашей культуре.

4. БАЛАНС ОБЯЗАТЕЛЬНОСТИ. Обязательность, лояльность и дружба являются необходимым составляющим позиции. Родители детей-подростков знают, что сила родительского авторитета зависит от товарищеских отношений с ребенком гораздо больше, чем от системы материальных поощре-

105
ний. Менеджеры могут подтвердить, что нередко посредственный служащий, преданный интересам компании, работает гораздо эффективнее, чем талантливый, но менее заинтересованный.

В браке сторона, которая больше заботится о сохранении отношений, теряет силу позиции. То же самое можно наблюдать в мире дипломатии и коммерции. Агенты по снабжению давно осознали, что и покупатель, и продавец должны одинаково аккуратно соблюдать долгосрочные обязательства, если они стремятся к сохранению удовлетворяющих обе стороны деловых отношений.

5. БАЛАНС ОСВЕДОМЛЕННОСТИ. Осведомленность и контроль за информацией — важные элементы силы позиции. Чем больше известно о целях оппонента и его позиции на переговорах, тем сильнее позиция другой стороны. Источником силы является знание продукта, рыночной ситуации, законов и регулирующих правил.

Глубокое понимание теории и практики профессиональных переговоров — также существенный компонент силы.

6. БАЛАНС КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ. Конкурентоспособность оказывает заметное влияние на переговорный процесс. Продавец, у которого есть

106

возможность загрузить свое предприятие другим заказом, или покупатель, у которого в распоряжении несколько источников снабжения, оказываются в выигрышной позиции.

Соревнование можно организовать разными способами. Например, покупатель вводит в переговоры элемент напряженности, объявив во время переговоров, что у него имеются дополнительные возможности, что фирма может изготовить продукт сама, а не покупать его, или что она может привлечь изготовляющих аналогичную продукцию промышленников. В отдельных случаях можно изменить конструкцию конечного изделия, чтобы избавиться от диктата эксплуататорски настроенного продавца. Процесс активизируется, если поставщикам предоставляются дополнительные фонды, оборудование и инструментарий, а также расширенная информация о продукте.

У продавца есть возможность усилить свои позиции, продемонстрировав уникальные сведения о продукте. Он может скупить другие компании. Это улучшит каналы распределения и ликвидирует зависимость продавца от покупателя и от сезонных колебаний.

Последнее, но не менее важное: можно улучшить позицию с помощью простейшего действия —

107

выбора для переговоров представителей, которые любят соревноваться, увлекаются борьбой и имеют сильнейшее желание победить.

7. БАЛАНС НЕУВЕРЕННОСТИ И СМЕЛОСТИ. Человечество очень дорожит безопасностью. Все мы стремимся избежать риска, если это возможно. Человек, которого не пугает дополнительная неопределенность, касающаяся вознаграждения или наказания, увеличивает свою силу позиции.

Неуверенность может быть основана скорее на страхе и предубеждении, чем на рациональных мотивах. У меня есть два друга, оба опытные адвокаты, годовой доход которых за десять лет вырос с 75 тыс. долларов до 225 тыс. долларов. Один из них всегда боится, что в будущем году бизнес будет гораздо хуже и доход упадет до 75 тыс. долларов. Другой, напротив, твердо уверен в своем будущем и обычно запрашивает более высокие гонорары. Люди по-разному оценивают ситуацию и степень риска, даже когда располагают одинаковой информацией. Например, цена, которая может показаться спекулятивной человеку, пережившему годы депрессии, представляется умеренной человеку молодому.

108

Одни рискованные ситуации предсказуемы, другие — нет. Владелец автомобильного салона считает допустимым брак в пределах десяти процентов общей стоимости машин. Прошлый опыт позволяет ему сделать разумные оценки с учетом скидок на брак. С другой стороны, ему не дано предвидеть, что внутренняя структура какой-то одной партии металла более пориста, чем обычно, и не соответствует стандартным нормам.

Можно создать положение неопределенности, рискуя как на личном уровне, так и на уровне корпорации. Тупиковая ситуация, создавшаяся во время переговоров, может привести к тому, что опытный человек теряет свою репутацию. Риск может быть повышен, если ввести в переговоры ситуацию, при которой ни знания, ни способности не помогут овладеть ею.

Смелость играет важную роль в принятии решений об уступках, о том, стоит ли отстаивать свои условия или стремиться к созданию тупиковой ситуации. Менеджер страховой компании никогда не может быть уверен, что, предложив клиенту очень маленькое возмещение за полученную травму, он не будет втянут в дорогостоящий судебный процесс. И наоборот, заявитель может только надеять-

109

ся, что окончательное решение в его пользу подтвердит, что, не соглашаясь на первоначальное предложение, он был прав. Чтобы выдерживать ситуацию неопределенности, надо иметь мужество, и мы по-разному реагируем на нее.

8. БАЛАНС ВРЕМЕНИ И УСИЛИЙ. Время и терпение — важные элементы силы. В ситуации, когда одна сторона больше связана временными ограничениями у оппонента возникают дополнительные возможности. Именно поэтому агенты по снабжению придают очень большое значение срокам исполнения сделок и системам раннего предупреждения. Покупка, продажа, переговоры — достаточно тяжелая работа, и желание работать укрепляет позицию. Пожалуй, самая тяжелая часть работы, которую нам приходится выполнять, связана с планированием и тупиковыми ситуациями. И того и другого можно избежать, отказавшись от планирования и настроившись на заключение соглашения. Сторона, нацеленная на трудности, получает большие возможности. Некоторые люди просто ленивы и поэтому упускают этот важный источник силы и власти.

110

9. БАЛАНС МАСТЕРСТВА ВВЕДЕНИЯ ПЕРЕГОВОРОВ. Умение вести переговоры само по себе является элементом силы позиции. На самом деле эта книга посвящена именно мастерству ведения переговоров. Умение планировать, убеждать, манипулировать ощущениями, использовать ошибки, анализировать

возможности и оптимальные варианты принятия решений, подбирать эффективно работающих сотрудников и понимать теорию и анатомию переговорного процесса — все это, вместе взятое, составляет силу позиции как для покупателя, так и для продавца. Может ли кто-нибудь позволить себе отказаться от этого источника силы?

ВОСПРИЯТИЕ СИЛЫ ПОЗИЦИИ

Сила позиции, независимо от ее источника, существует лишь постольку, поскольку ее воспринимает оппонент. Для восприятия силы позиции очень важно следующее: одна сторона должна быть уверена, что она обладает силой, а другая сторона — что эта сила действительно существует и что надо признавать ее полномочия. На рис. 3 изображена модель восприятия силы позиции, включающая три элемента: источники, восприятие и анатомию переговоров.

111

Чтобы воспринимать силу позиции объективно, недостаточно просто спросить: «Каковы мои возможности по отношению к моему оппоненту?» Вопросы, на которые необходимо ответить, распадаются на два типа.

А. Вопросы, относящиеся к силе позиции «нашей» стороны:

1. Как наш представитель оценивает свои возможности?
2. Что думает наш представитель о том, как оценивает его возможности оппонент?
3. Какую оценку своих возможностей он хотел бы получить от оппонента?

Б. Вопросы, относящиеся к силе позиции оппонента:

1. Как оценивает наш представитель возможности оппонента?
2. Как оценивает оппонент свои собственные возможности?
3. Какую оценку своих возможностей хотел бы получить оппонент от нашего представителя?

Восприятие играет важную роль в формировании силы позиции на переговорах. Один менеджер автомобильного салона сделал наблюдение, что

112

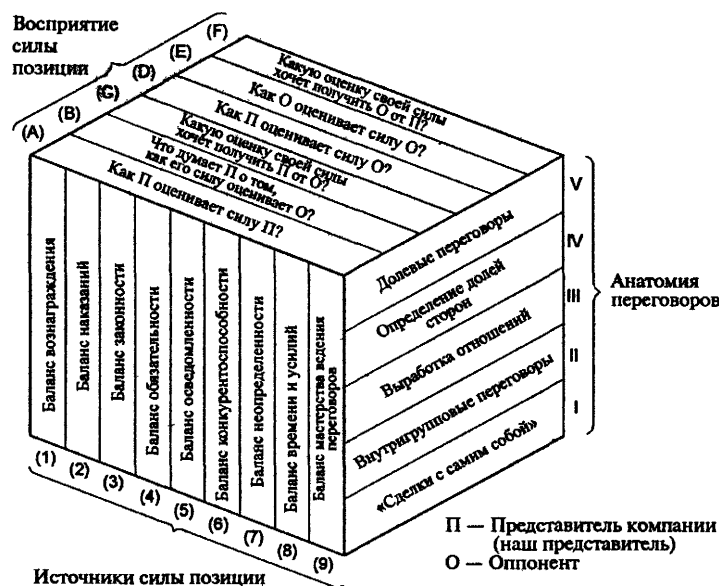


Рис. 3. Сила позиции и ее восприятие

средней руки покупателя являются злейшими врагами самим себе. В Лос-Анджелесе продается больше чем достаточно машин, из которых можно выбирать. Как правило, после нескольких дней поисков покупатель влюбляется в какую-нибудь определенную модель. После того как выбор сделан, покупатель добровольно лишает себя возможности использовать преимущества конкуренции на рынке. Чуткий продавец моментально улавливает его настроение, использует изменение в балансе сил в

из

своих интересах и поднимает цену с помощью различных наценок. Если бы покупатели не прекращали анализировать соотношение сил, которое сложилось между ними и продавцом до того, как состоялось окончательное соглашение, их невозможно было бы запутать, и они смогли бы избежать наценок, о которых и речи не было в начале переговоров.

АНАТОМИЯ ПЕРЕГОВОРОВ

Модель, изображенная на рис. 3, показывает, что силы позиции следует рассматривать в рамках пяти subprocesses переговоров. Подробно об анатомии переговоров мы будем говорить в главе 11, а пока нам достаточно кратко объяснить сущность каждого из этих процессов и обратить внимание на то, что сила позиции должна анализироваться с точки зрения каждого subprocessa в отдельности. Например, можно

говорить о силе позиции участника переговоров по отношению к оппоненту и членам его переговорной команды.

Определение долей сторон — процесс, при котором оппоненты : определяют предельный уровень договоренностей. В этом случае, ес-

114

ли одна сторона получает больше, другая получает соответственно меньше.

Разрешение проблем — процесс, во время которого обе стороны вместе принимают участие в разрешении проблем друг друга. В этом . случае одновременно выигрывают обе стороны.

Выработка отношений — процесс, в ходе которого формируются доброжелательные деловые отношения, значительно упрощающие ведение переговоров.

Внутригрупповые переговоры — процесс, во время которого ведутся переговоры между членами команды и принимаются совместные реалистичные решения.

«Сделка с самим собой» — процесс, в ходе которого участник переговоров должен решить внутренний конфликт, возникающий из-за противоречивости его собственных потребностей и целей.

Мы не раз будем обращаться к анатомии переговорного процесса до того, как дойдем до 11-й главы, поэтому эти определения нужны нам уже сейчас.

115

ШЕСТЬ ВОПРОСОВ О ФОРМИРОВАНИИ СИЛЫ ПОЗИЦИИ

Понимать структуру силы и правильно к ней относиться необходимо, но недостаточно. Необходимо также знать, как манипулировать силой в свою пользу.

Шесть приведенных ниже вопросов дают возможность выбрать линию поведения и укрепить позицию.

1. Могу ли я укрепить свою позицию, совершив действия, которые до сих пор не совершал?
2. Могу ли я укрепить свою позицию, позволив оппоненту или вынудив его совершить действия, которые он до сих пор не совершал?
3. Могу ли я увеличить свою силу, совершив вместе с оппонентом действия, которые мы оба до сих пор не совершали?
4. Могу ли я увеличить свою силу, отказавшись от действий, которые я сейчас совершаю?
5. Могу ли я УСИЛИТЬ свою позицию, не препятствуя оппоненту совершать действия, которые он совершает сейчас?.

116

6. Могу я усилить свою позицию, не совершая вместе с оппонентом действий, которые мы сейчас совершаем?

В качестве иллюстрации к четвертому пункту расскажу, как несколько лет тому назад нью-йоркская полиция значительно усилила свои позиции во время переговоров с профсоюзами. Полиция добивалась увеличения зарплаты и премий. По закону полиция не имеет права бастовать, и она видела, как на переговорах ослаблялись ее позиции. Постепенно стало ясно, что переговоры не продвигаются вперед. Полиция продолжала работать, но перестала заниматься нарушителями правил уличного движения. Через некоторое время стало очевидно, что такая линия поведения ведет к серьезному уменьшению городских доходов. Таким образом полиция усилила свою позицию, перестав делать то, что она делала раньше.

Мы уже обсудили принципы и источники силы. Кроме того, мы сформировали фон, на котором можно рассматривать и тестировать силу позиции и манипулировать ею. Теперь мы займемся четырьмя интересными аспектами силы: *силой бессилия, балансированием на грани катастрофы, силой общепринятого и силой нерациональности.*

117

СИЛА БЕССИЛИЯ

У нас хорошие новости для участников переговоров, которые всегда жалуются, что их позиция недостаточно сильна: человек может обладать силой при полном ее отсутствии. С этой ситуацией время от времени сталкиваются родители подростков. Недавно мой сосед наказал сына за прогулы в школе. К концу недели отец был в отчаянии, потому что мальчишка открыто отказывался подчиниться. За это родители лишили его на месяц карманных денег и развлечений. Сын спокойно воспринял наказание, но ушел из дома. Через несколько дней родители умолили его вернуться домой, не ставя никаких предварительных условий. Мальчик сдвинул баланс сил в свою сторону.

Осаждаемые кредиторами должники часто выбирают тактику силы бессилия. Я наблюдал, как должники реагировали на неприятную ситуацию, предлагая кредиторам выбор: 20 центов за доллар или банкротство и пропадает вся сумма. Большая часть кредиторов предпочитала получить по 20 центов.

Закон достаточно благосклонен к поставщикам, которые заключают контракты на поставки, превышающие их возможности, и всегда покровительствует более слабым. Бразилия, Аргентина и

118

Мексика должны американским банкам сотни миллиардов долларов, но практически банки ничего не могут

сделать, чтобы изменить это положение. Чтобы вернуть долги, банкам пришлось бы помогать должникам в гораздо больших размерах, чем это устраивало бы банки. Так проявляется сила бессилия.

БАЛАНСИРОВАНИЕ НА ГРАНИ ВОЙНЫ

В бытность свою госсекретарем Джон Фостер Даллес ввел термин «балансирование на грани войны». Его концепция дипломатии основывалась на идее массивированного возмездия. Если бы Советы начали войну, Америка победила бы их любой ценой. Нечего и говорить, что такая политика чревата большими опасностями, причем цена может оказаться настолько высокой, что обе стороны будут уничтожены без всякой причины.

Балансированием на грани войны нередко пользуются и за столом переговоров. Это сильнодействующее, хотя и очень опасное средство изменения баланса сил. Для того чтобы лучше понять, как работает этот механизм, представьте себе, что по скользкому обрыву спускаются два представи-

119

теля переговоривающихся сторон. Если поскользнется один, второй упадет вместе с ним. Сила обоих оппонентов зависит от их способности контролировать намерения друг друга. И того и другого ожидает неопределенное будущее. Они непременно должны действовать сообща, иначе оба заплатят дорогую цену.

Особенно эффективно балансирование на грани войны в коммерческих переговорах. Если одна сторона угрожает другой, что она заключит соглашение с третьей, а назначенный срок окончания переговоров уже совсем близок и соглашение все еще не заключено, участники переговоров понимают, что следующие действия могут привести обе стороны к катастрофе. Сплошь да рядом компании предпочитают пойти на соглашение, лишь бы не показывать свои материалы правительственным ревизорам. Тактика балансирования на грани войны сильно влияет на баланс сил, если одна сторона меньше другого готова пойти на риск.

СИЛА ОБЩЕПРИНЯТОГО

Иногда сила содержится в самой ситуации и имеет мало общего с экономическими и социальными факторами. Сплошь да рядом она никак не связана ни с пожеланиями, ни с требованиями, ни

120

даже с фактами. Она заключается в прецедентах, устоявшихся представлениях. Некоторые ситуации предельно просты. Если четыре человека делят между собой пирог, обычно хозяин режет его на четыре части. А как же иначе? Даже в законодательстве зафиксировано, что имущество, нажитое мужем и женой за время совместной жизни, делится поровну.

Переживания старой женщины, которая знала, что скоро умрет, и хотела разделить 10 тыс. долларов между своими четверью детьми, показывают, как влияет представление о математической точности на решения. Один из сыновей этой женщины имел хорошую профессию и вполне достаточно зарабатывал на жизнь. Вторым сыном вел упорную борьбу за завоевание места в торговом мире, и будущее его выглядело очень неопределенно. Муж старшей дочери работал на почте и получал мало. Младшая дочь зарабатывала хорошо и не имела намерения выходить замуж. Мать мучилась шесть месяцев и в конце концов разделила деньги между детьми поровну, так, что каждому досталось по 2500 долларов: ведь она любила всех одинаково. Может быть, с социальной точки зрения другое распределение денег было бы удачнее.

Примерно по такой же схеме развиваются и ис-

121

торические события. Профсоюзу проще договориться с «Дженерал моторс» после того, как уже достигнуто соглашение с Фордом. Аналогично, если подсчеты стоимости показывают, что человек может собрать за час одиннадцать роликов, нечего настаивать на пятнадцати. На этом же принципе основана сила «status quo». Мы недовольны состоянием дел, но если уже установлен определенный порядок, мы предпочитаем сохранять его.

История показывает, что в естественных границах заложена присущая только им сила. Река Рио-Гранде вполне логично разделяет Соединенные Штаты и Мексику. 38-я параллель — естественная линия разделения Северной и Южной Кореи. Одна из причин того, что так трудно было закончить вьетнамскую войну, коренилась в отсутствии естественной пограничной линии. В качестве ее суррогата была создана демилитаризованная зона, которую обе стороны вынужденно признавали законной.

Внутренние мотивировки играют серьезную роль в формировании соотношения сил оппонентов. Четкие формулировки отчетов основаны на взаимоприемлемых стандартах. Плохо составленные отчеты вызывают меньше доверия, потому что в них отсутствуют стандарты. Мы спрашиваем

122

скептиков: сколько раз вы достигали соглашения, прибегая к простому способу разделения ответственности?

СИЛА ИРРАЦИОНАЛЬНОГО

Иногда нелогичное и нерациональное поведение во время переговоров дает хорошие результаты. Несколько лет тому назад мне надо было покрасить дом, и три компании предложили свои услуги. Озна-

комившись с рекомендациями, я решил, что лучше всего выполнит работу тот, кто запросил за работу меньшую сумму денег. Во время подписания контракта этот человек повел себя странно: он отказался выполнять работу без предоплаты. Любой человек, обладающий здравым смыслом, считает, что нельзя расплачиваться за работу до ее окончания, особенно если имеешь дело с небольшой компанией. Тем не менее маляр настаивал. Пять лет тому назад его втянули в затянувшийся судебный процесс. После этого он категорически не желал попасть в сходную ситуацию, и никакие отзывы о клиентах не могли переубедить его. Больше того, он сказал, что всех его бывших клиентов устраивала предоплата, и они были довольны его работой, поэтому он не понимает, почему я не доверяю ему. Для большей убедительности маляр предложил мне выбрать пять слу-

123

чайных имен в его рабочей тетради и поговорить с ними. Должен сказать, что все бывшие клиенты были довольны работой этого мастера. В конце концов я подписал контракт и получил прекрасно выкрашенный дом.

Не существует железного правила, что участники переговоров обязательно должны уметь логически мыслить. Даже имея самые лучшие намерения, трудно отделить факты от эмоций, от интуиции. Нерациональное поведение может оказаться тактически оправданным, если одна из сторон: 1) может быть уверена, что ее оппоненты понимают, что именно они могут приобрести, достигнув соглашения, и 2) может доказать оппонентам, что они эмоционально убеждены в разумности их «иррациональных» позиций. Логически мыслящий оппонент, который верит, что его противник эмоционально вовлечен в сделку, предпочтет воспользоваться некоторыми преимуществами этого положения, а не отказываться от них.

ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ЭКСПЕРИМЕНТЫ С СИЛОЙ

До сих пор наше внимание было сосредоточено на факторах структурного характера, которые образуют источники силы, ее восприятие и манипу-

124

лирование ею. Психологические аспекты, которые определяют, как индивид склонен оценивать силовые отношения, не рассматривались. Появляется все больше свидетельств того, что можно предсказать, как тот или иной человек будет реагировать насилию.

Экспериментальные исследования в этой области до последнего времени были довольно ограниченны. В одном эксперименте был поставлен вопрос: «Когда лицо, обладающее силой, дает трудные задания людям с высокой или низкой самооценкой, кто из них больше опасается за свою судьбу?» Экспериментатор пришел к выводу, что люди с низкой самооценкой ощущают опасность гораздо сильнее, чем те, кто имеет достаточно высокое мнение о себе. Особенно заметно это было в случаях, когда давались точные инструкции о способе выполнения сложной задачи. Если инструкции были сформулированы недостаточно четко, < обе группы чувствовали неясную угрозу, но и в этом случае более ранимыми оказывались люди с низкой самооценкой.

Так же важен вывод о том, что люди с высокой самооценкой борются с неудачами, вызванными приказами сверху, более упорно. Они решительно отказываются действовать на основании

125

нечетких инструкций. Люди с низкой самооценкой, как правило, пассивно воспринимают несправедливость. Их больше волнует сохранение хороших отношений, чем самозащита.

Другой экспериментатор выяснил, что лучше приспособляющиеся люди, оказавшись в новой ситуации, более четко воспринимают относительную силу и гораздо успешнее оказывают влияние на группу, чем те, кто приспособляется хуже.

Профессиональная компетентность, осведомленность и мастерство связаны с ощущением силы. Логично, что те, кто больше знает о предмете, чувствуют себя более уверенно и стремятся убедить других в правильности своей точки зрения. Но что происходит, если человек только думает, что знает больше, чем оппонент, а на самом деле это не так? Влияет ли на его ощущение силы тот факт, что он считает себя знатоком? Далее, что происходит, когда «знатоки» сталкиваются с противниками, которые не поддаются влиянию? Изменяется ли их восприятие силы?

Эти вопросы попытался разрешить Джордж Левингер в увлекательном эксперименте, в котором был смоделирован процесс обсуждения проекта планировки города. Архитектор предлагал проект и должен был защитить его перед оппонентом. Оп-

126

понентами выступали сотрудники исследователя, и им было дано задание либо «проваливать» большинство пунктов проекта, либо соглашаться с ними. Архитектору предварительно сообщали, является ли его оппонент специалистом, экспертом по городскому планированию или нет. Пары обсуждали 24 пункта проекта.

Исследователь выяснил, что архитекторы, которых заранее предупреждали в начале дискуссии, что их оппоненты являются экспертами в области городского планирования, поначалу ощущали себя не очень уверенно и продолжали беспокоиться, даже когда оппоненты ясно показывали, что они склоняются к согласию. С другой стороны, архитекторы, которые чувствовали, что они выше своих оппонентов, делали

больше попыток повлиять на них и были более категоричны. Очевидно, что те, кто начинал дискуссию с уверенностью, что их позиция слабее, делали меньше попыток реально оценить положение. Они продолжали недооценивать свои возможности, даже если было очевидно, что они ошибаются.

Другие исследования говорят о том, что сильные оппоненты, как правило, не используют своей силы позиции, встречаясь с более слабым соперником. Наш эксперимент подтвердил, что умелые

127

участники переговоров, обладающие сильной позицией, проявляли снисходительность к оппонентам. Существуют также свидетельства о том, что люди, обладающие силой, склонны переоценивать свои возможности и недостаточно быстро реагируют на изменения силы позиции соперника.

ПСИХОЛОГИЯ СИЛЫ

Ребенок становится жертвой конфликтов с самого рождения, с того момента, когда он пытается добиться независимости. В нашем мире за каждую попытку к самоопределению приходится платить долей подчинения. По мере того как ребенок растет, стремление к самоопределению усиливается:

сначала это выражается в избирательности в отношении еды, позже — в попытках избавиться от родительского контроля. Каждый шаг к независимости грозит утратой защищенности, которую дают ребенку родители. Взрослые люди борются за власть и стремятся подчинить этой власти других людей и организации.

Стремясь к самоопределению, человек пытается влиять на других и добиваться компетентности при исполнении различных задач. Успешные действия порождают все большее самоуважение, рас-

128

тущее убеждение в собственных возможностях и компетенции во все новых областях.

Большая часть психологов сходится во мнении, что те, кто не защищен самоуважением и не уверен в своей возможности контролировать людей или события, больше стремятся к власти. Дети авторитарных родителей, как правило, придают гораздо большее значение авторитету, традиции и дисциплине, чем дети, воспитанные в более свободных семьях. Они стремятся воспитывать своих детей в авторитарных традициях. С другой стороны, они продолжают искать утешение в подчинении сильным людям, обладающим властью. Короче говоря, они требуют подчинения, если у них есть власть, и становятся податливыми, если ее у них нет. Наоборот, те, кто не склонен к авторитарности, не восхищаются имеющими власть и отвергают попытки влиять на себя. Хотелось бы сказать, что все высказанные соображения — прежде всего обобщения, и они не всегда применимы к конкретным людям и случаям. Иногда дети авторитарных родителей решительно отвергают их жизненные концепции.

Все эти свидетельства ни в коем случае нельзя считать бесспорными и исчерпывающими. Тем не менее мы считаем, что имеет смысл продолжать

129

исследования. Отдельные индивиды проявляют тенденцию рассматривать власть с позиций своего детского жизненного опыта. Нам кажется, что родители, которые ведут широкий обмен мнениями в семье, когда дети еще маленькие, и не позволяют им слишком легко одерживать победы, воспитывают будущих хороших участников переговоров. Став взрослыми, они будут настроены на сопротивление влиянию. Уважение к традиционным силовым структурам будет им чуждо. К сожалению, я не знаю экспериментов, подтверждающих эту гипотезу.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

По мере того как растет наше национальное богатство и общество предоставляет бедным не только шансы на выживание, но и другие возможности, мы становимся свидетелями растущей беспомощности силы в чистом виде. Традиционные источники силы, такие, как финансовое вознаграждение, наказание и состязательность, сейчас играют гораздо меньшую роль, чем еще несколько лет тому назад. Традиционные символы власти постепенно будут терять свое значение по мере движения общества от ценностей выживания к ценностям индивидуализма.

130

Когда я учился в колледже, надпись «Не ходите по траве» означала именно то, что было написано на таблице. Я не задумывался о смысле этой надписи, но не сомневался в том, что лучше пройти лишний квартал, чем попасться на глаза рассерженному полицейскому или школьному инспектору.

Наши дети по-другому оценивают ситуацию. Надпись не кажется им разумной, и они шагают к школе по траве. В конце концов какой-нибудь мудрый администратор решает, что извилистая асфальтовая дорожка вместо протоптанной тропинки будет выглядеть очень неплохо.

И в бизнесе, и в международных отношениях люди, как правило, переоценивают силу своих оппонентов и недооценивают собственные возможности, особенно когда речь идет о нематериальных аспектах силы. Мои эксперименты и переговорная практика регулярно подтверждают эти выводы.

Несколько лет тому назад Дилан Томас написал очень красивую поэму «Не уходи тихо в добрую ночь». Мне хотелось бы сказать всем, кто занимается переговорами: «Не уходите тихо в день». У вас больше силы, чем вы думаете.

ВЛИЯТЕЛЬНЫЕ ЛЮДИ

Если вы владеете словом, ваш врач и ваш слуга будут преданно служить вам. Купцы будут накапливать богатства не для себя, а для вас — для того, кто, владеет ораторским искусством и даром убеждения.

Платон

Любой медиум может навязать неискушенным свои убеждения. Но самое интересное состоит в том, что неискушенные подчиняются чарам медиума немедленно, сразу же после того, как между ними возник контакт. Так чаруют слушателей первые звуки мелодии.

Маршалл Мак-Лухан

Однажды у меня снимал квартиру жилец с невыразительным именем Билл Смит. Высокий мужчина приятной внешности, с красиво поседевшими висками, он говорил мягким и певучим голосом и улыбался во время беседы. Все, что он говорил, было скорее логично, чем глубоко продумано. И очень понятно. Билл был самым требователь-

132

ным и настойчивым из всех моих жильцов и лучше всех известных мне людей умел вести переговоры. Перед окончанием срока найма квартиры он убедил меня купить его ковры и другие ненужные ему вещи, причем почти по их первоначальной цене. «В конце концов, — убеждал он, — разве во всех этих вещах не чувствуется изысканный вкус хозяина?» Билл Смит обладал редким даром убеждения, и собеседнику всегда хотелось поверить ему и сделать ему приятно.

Рекламные агенты преуспели в искусстве убеждать с помощью коммерческой телевизионной рекламы. Меня давно интересует, что требует больше ума — коммерческая реклама или сама телевизионная программа. Мы, люди, занимающиеся переговорами, можем многому научиться у тех, чья профессия — убеждать.

После того как мы поймем, в чем состоит сущность процесса убеждения, мы выясним, как различаются характеры тех, кто влияет на формирование мнений, от тех, кто такого влияния не имеет.

МОДЕЛЬ УБЕЖДЕНИЯ

На какое-то время переговоры целиком захватывают деловую и личную жизнь участников. Зал заседаний становится сценой, а участники перего-

133

воров — и участниками, и зрителями» Модель убеждения, изображенная на рис. 4, применима к переговорам, так как она описывает процесс, с помощью которого докладчик влияет на аудиторию. Эта модель демонстрирует, что слушатели получают одновременно четыре различных сигнала: от личности докладчика; от материала как такового; от средства передачи сообщения и от ситуации как таковой. Объединяющее все эти сигналы сообщение интерпретируется Далее аудиторией с точки зрения каждой отдельной личности. Если это сообщение понято и принято, за ним могут последовать изменения.

С позиций этой модели мы рассмотрим каждый элемент процесса убеждения и его отношение к переговорам.

КОМУ ВЕРЯТ ЛЮДИ?

В «Тевье-молочнике» бедный молочник Тевье, у которого на руках пять незамужних дочерей, опечален. Лицо Тевье светлеет, когда он мечтает, что бы он делал, если бы у него появились деньги. Тогда бы к богатому Тевье шли обремененные невзгодами люди и терпеливо ожидали его мудрых

134

советов. Он говорит, что не важно, прав он будет или нет, не важно даже, поймут ли они его советы. Если бы Тевье был богат, люди верили бы ему и уходили бы от него удовлетворенными.

Тевье рассуждает о надежности дающего советы. Психологи подтверждают, что Тевье абсолютно прав. Если он обладает определенным статусом,

135

ему верят. Общественный имидж оратора подкрепляется его титулами, должностью, учеными степенями и богатством

Слушатели верят человеку, если считают его специалистом, заслуживающим доверия. В нескольких работах мы нашли информацию о том, что люди изменяли свои мнения чаще, если то или иное сообщение было подписано человеком с именем, и реже, если идентичное сообщение было подписано неизвестным человеком. Другие исследования показывают, что аудитория охотнее подчиняется ораторам, которые представлены так, что вызывают доверие, чем тем, кто так не представлен, даже если они говорят одно и то же.

Доверие не всегда имеет надежные основы. К сожалению, на нас все еще оказывают влияние традиции и

имидж. Так не должно быть. Тем не менее до сих пор импозантные, убранные сединами люди старшего поколения пользуются большим влиянием, чем те, которые этими качествами не обладают. Охотнее верят тем, кто занимает высокие посты, чем тем, кто выполняет обычную работу. Если человеку доверяют как специалисту в одной области, наблюдается тенденция доверять ему и в других вопросах. К счастью, этот перенос отношений имеет свои ограничения. Нам хватает здра-



Рис. 4. Модель убеждения

136

вого смысла, чтобы отделить идеи уважаемых генералов, касающиеся военного дела, от идей этих же генералов, когда они выступают в роли политиков.

С позиций переговорного процесса надежность абсолютно необходима. Мы обязаны усиливать доверие к переговорной команде всеми доступными нам способами. Нет смысла представлять компетентных инженеров, детей выдающихся родителей, просто как «Мистер или миссис Джонс, наш инженер». Тем не менее мы часто сталкиваемся с такой формой во время переговоров. Внимание оппонента следует обращать на прошлый опыт участника переговоров, на завершённые им дела и на особые достоинства членов команды. Нет нужды говорить, что в таких представлениях необходимо чувство такта.

Участник переговоров, который хорошо подготовился к ним, свободно ориентируется в объекте переговоров, в состоянии рынка, хорошо знаком со всеми законодательными актами. Оппонент должен чувствовать, что его партнер вполне надежен — невежество и лень легко обнаруживаются во время переговоров. Доверие завоевывается Ссылками на прошлые удачные договоренности; можно также до совещания или в ходе его дать какое-либо

137

обещание. В любом случае нельзя отдавать проблему доверия на волю случая, ее надо тщательно прорабатывать заранее.

СООБЩЕНИЕ, СОДЕРЖАНИЕ И ОБРАЩЕНИЕ.

Сообщением является все, о чем говорятся во время переговоров, а также и сама конференция. Сообщение может состоять из обязательств, угроз, предложений, вопросов и даже из невербальных элементов. Мы

обсудим более подробно проблемы вербального и невербального содержания сообщений в 14-й главе. А сейчас уместно рассмотреть результаты последних исследований, посвященные выбору оптимальных способов достижения убедительности при передаче сообщений. Приведенные ниже положения базируются на недавно собранных экспериментальных данных.

1. Представление позиций обеих сторон в одном документе дает наилучший эффект.
2. Лучший эффект достигает, если докладчик представляет свою точку зрения и последнюю очередь, после того как обсуждены все pro и contra какого-либо дела
3. Слушатели запоминают начало и конец выступления лучше, чем середину.
4. Слушатели запоминают конец выступления лучше, чем начало, особенно, если плохо знакомы с темой обсуждения.
5. Выводы должны быть тщательно сформулированы, не стоит давать аудитории возможность делать их самостоятельно.
6. Повторение сообщения ведет к тому, что его запоминают и принимают.
7. Сообщение, которое сначала заинтересовывает, а потом предоставляет информацию, запоминается лучше. Однако, если такое сообщение носит угрожающий характер, у слушателя появляется стремление отвергнуть его.
8. Если необходимо сделать два сообщения, причем одно из них содержит сведения, желательные для аудитории, а второе — нежелательные, то лучше начать с первого.
9. Сообщение, требующее максимального изменения мнения тех, к кому оно обращено, как правило, достигает цели (мнение изменяется больше, чем если бы требование было более скромным). Здесь, как и в других сферах жизни, уровень ожиданий связан с успехом.

139

10. Понимание и принятие сообщения осуществляется легче, если в нем делается ударение на сходстве, а не на различии позиций.

11. Легче достичь согласия, если подчеркивать его желательность.

12. Соглашение относительно положений, вызывающих противоречия, достигается легче, если связать его с вопросами, соглашение по которым можно принять без труда.

В дополнение к этим специальным результатам можно добавить, что многочисленные свидетельства и наблюдения показали, что нельзя вынуждать оппонентов защищаться. В такой ситуации очень редко удается их переубедить. Те, кто игнорирует чужое мнение, много спорят и, как правило, уверены в справедливости только своей точки зрения. Этим они вызывают у оппонентов враждебное отношение к себе. Напротив, те, кто приходит к столу переговоров с добрыми намерениями, те, кто хочет, чтобы оппонент дал им совет, и обращаются к нему с призывом быть справедливым, честным и вести себя наилучшим образом, имеют больше шансов изменить мнение оппонента и убедить его согласиться с предложенной ему точкой зрения.

Во многих отношениях мнения напоминают частную собственность. Люди приходят в ярость, если на них совершили нападение или их ограбили, но охотно откликаются на просьбы, если они четко сформулированы и разумны.

СООБЩЕНИЯ И СРЕДСТВА ИХ ПЕРЕДАЧИ

Сэр Фрэнсис Бэкон в 1608 году задал себе вопрос относительно способов передачи сообщений в эссе под названием «О переговорах». Он писал:

«Как правило, личное общение оказывается успешнее, чем переписка, и переговоры с помощью третьих лиц успешнее, чем личные переговоры. Письма хороши, если человек рассчитывает получить на них ответ; или если в дальнейшем они могут служить оправданием и поводом для собственного ответа в письменной форме; или если есть опасение, что тебя прервут и ты сообщишь лишь часть того, что хотел. Общаться лично хорошо, если на лице собеседника отражается внимание. Обычно так бывает с низшими по положению или в несложных случаях, когда по выражению лица собеседника можно понять, как вести себя дальше, и вообще, когда человек оставляет за собой право отрицать или развивать свою точку зрения».

И в наши дни советы Бэкона представляют определенную ценность. И сейчас эффективнее общаться с оппонентом лично, а не с помощью

141

писем или телефона. Как и во времена Бэкона, третья сторона -- посредники — по-прежнему упрощает достижение соглашения. Его соображения также действительны, потому что выбор средств передачи сообщений нельзя отделить от вопросов документации, свидетельств, внешнего облика и контроля за информацией.

Степень доверия к сообщению зависит от способа передачи. Надежные каналы связи придают сообщениям убедительность. Читатель охотнее поверит статье относительно процентных ставок, опубликованной в «Уолл-стрит джорнал», чем статье на ту же тему в нью-йоркской «Стар леджер». Нормативная себестоимость, определенная на основании данных правильно ведущегося бухгалтерского учета, более достоверна, чем себестоимость, полученная в результате анализа. Бухгалтерские книги, инструкции и компьютерные распечатки

являются средствами передачи сообщений в том же смысле, в каком ими являются газеты и телевидение.

Всегда есть возможность выбрать для переговоров подходящие средства передачи сообщений. Для того чтобы ознакомить со своей точкой зрения, можно использовать иллюстративный материал, тома письменной документации, листки с

142

краткими заметками или тщательно подготовленный фильм. Сообщение может быть сделано во время скромного вечера с коктейлями где-нибудь в Париже или в телевизионной передаче на весь мир. Маршалл Мак-Лухан сказал однажды: «Способ передачи сообщения сам по себе является сообщением».

Одно и то же сообщение может быть отвергнуто в одной обстановке и принято в другой. Моя жена, человек в общем очень доброжелательный, абсолютно невосприимчива к любому сообщению, пока она не выпьет первую чашку кофе. При правильной подготовке обстановки, в которой будут проходить переговоры, необходимо учитывать такие детали, как место и время встречи, удобства, предоставляемые отелем, форма стола и даже расстояние от дома, где живут участники переговоров. Даже рождественские каникулы или празднование 4 июля могут повлиять на успешность переговоров. Я знаю одного покупателя, который всегда стремится назначить переговоры на вторую половину пятницы. Он убежден, что в это время можно заключать наиболее выгодные сделки, так как в самом конце недели мысли представителей поставщика уже заняты уик-эндом и они стремятся как можно скорее закончить дело.

143

Всегда можно выбрать канал передачи сообщений. Никто не даст гарантий, что наиболее удачный способ передачи сообщения возникнет сам собой, без предварительной подготовки. Более вероятно, что этого не произойдет. Как правило, применительно к окружающей обстановке у нас имеется гораздо больший выбор, чем мы думаем. Нет никаких оснований без раздумья соглашаться на место, время, условия быта во время переговоров и вообще соблюдать общепринятые правила организации переговоров. Обстановка переговоров сама по себе в зависимости от ситуации может стать темой переговоров.

АУДИТОРИЯ

В сложных переговорах обычно принимает участие несколько человек с каждой стороны. В наше время один человек не может быть одновременно и экспертом в чисто технических проблемах, и специалистом в области юриспруденции, бухгалтерском деле и в экономике. Это касается как покупателя розничных товаров, так и крупного заказчика в промышленности. В аэрокосмических переговорах обсуждаемые проблемы настолько сложны, что обеим сторонам приходит-

144

ся включать в команды для работы на переговорах инженеров, калькуляторов и ревизоров, задача которых — помогать руководителю переговорной группы. Из этих людей и состоит аудитория во время переговоров. Может показаться, что все они думают одинаково. Однако с такой же вероятностью можно предположить, что особого единomyслия относительно поставленных задач у них нет.

У членов команды имеются как общие, так и личные интересы. Несмотря на то, что в соответствии с неписаными правилами лидером принято считать покупателя, истинным лидером во время переговоров может стать инженер. Члены команды не равны ни в статусе, ни в авторитетности. Еще больше усложняет ситуацию то, что аудитория в широком смысле включает и заинтересованные стороны, не присутствующие на переговорах.

Агент по продаже и покупке недвижимости считает для себя обязательным выяснить потребности всех членов семьи, которые собираются приобрести дом. Достоинства будущей покупки он старается изложить так, чтобы заинтересованность каждого члена семьи в покупке увеличивалась, а опасения уменьшались. Агент прекрасно знает, что на самом деле *решение* о покупке будет принято позже, поэтому он старается изложить свои со-

145

ображения так, чтобы одни члены семьи влияли на других как бы по его поручению.

«Модель убеждения» включает в себя семь факторов, характеризующих аудиторию. Участник переговоров, которому необходимо убедить своих оппонентов, должен учитывать и оценивать все эти факторы как с позиций отдельных членов команды, так и с общей позиции команды оппонента. Надо принимать во внимание восприятие, информацию, мотивировки, используемые языковые средства, оценки и ролевые функции, характерные для каждой конкретной аудитории. Кроме того, нельзя забывать еще о двух соображениях. Во-первых, аудитория хорошо воспринимает сообщения, которые открывают какие-то перспективы. Она предпочитает информацию, усиливающую значение личных или групповых мнений, и с удовольствием слушает рассуждения, способствующие повышению самооценки. Но та же самая аудитория враждебно воспринимает сообщения, в которых можно уловить угрозу своему статусу или безопасности. Во-вторых, для человека естественно сбалансированное существование и устойчивое мироощущение. Если он преуспевает, ему будет не по себе рядом с бедными. Если он является значительной фигурой у себя на работе, ему будет неприятно,

146

если обстановка в офисе не отражает этой значимости. Двусмысленность и неопределенность приводят к

напряженности. Напряженность возникает также как следствие непредсказуемости характеров действующих лиц и недостаточной информации. Это ощущение некоторой неловкости может дать шанс оппоненту, который стремится убедить в чем-либо противоположную сторону; человеку свойственна тенденция уменьшать или ликвидировать двусмысленность и неопределенность как можно скорее. Многие предпочитают практически любой ценой закончить дело и как можно скорее избавиться от нервозности, которой сопровождаются затянувшаяся неразрешенная или тупиковая ситуация. Анализ структуры команды оппонента с точки зрения возможных реакций может облегчить решение поставленных задач и повлиять на изменение мнения оппонента. Понимание и восприятие значительно улучшаются, если сообщение построено с учетом возможностей слушающего. Если сообщение построено так, что в нем не учтены действующие социальные факторы, то есть методы, цели и ценности, присущие данной аудитории, можно заранее ожидать, что такое сообщение не будет услышано.

147

ПОНИМАНИЕ, ПРИНЯТИЕ, ИЗМЕНЕНИЕ

Изменения (мнений, решений, позиций и т. д.) могут произойти, только если сообщение понято и принято. Принятие подразумевает, что человек считает информацию относящейся к делу и одобряет ее. То есть слушатель, от которого ждут изменений, должен обладать достаточным умом, чтобы понять сообщение, и мотивацией, которая предрасполагает к тому, чтобы его принять. Многие не понимают, откуда берутся люди, которым можно продать практически все что угодно. Психологи объясняют, что это тип людей, имеющих достаточные способности для понимания и оценки, но обладающих чрезмерно развитым зрительным воображением. Они сразу же представляют себя с новой вещью в руках и не могут удержаться от покупки.

Агенты по продаже пылесосов знают, что некоторых покупателей неудержимо влечет к тому, чтобы купить дорогой пылесос с приспособлениями, которыми они никогда не будут пользоваться.

Одна из целей переговоров заключается в том, чтобы оказать влияние на оппонента и убедить его отказаться от своей точки зрения в пользу точки зрения противоположной стороны. Конечно, нас не может удовлетворить только изменение мнения,

148

эмоциональное отношение или восприятие оппонента. Тем не менее эти факторы достаточно важны и являются необходимой предпосылкой к изменению поведения. Люди стремятся совершать поступки, соответствующие их представлениям и мнениям.

Мы рассмотрели элементы, из которых состоит процесс убеждения. Теперь у нас появилось больше возможностей разобраться в личностных различиях между теми, кто изменяет свои мнения, и теми, кто этого никогда не делает. Умело преподнесенное сообщение может изменить точку зрения даже самых закоренелых упрямцев, которые упорно придерживаются только своего мнения. Напротив, достаточно небольшого давления, чтобы вынудить доверчивых людей изменить свою позицию.

ЛИЧНОСТНЫЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ ТЕХ, КТО МЕНЯЕТ, И ТЕХ, КТО НЕ МЕНЯЕТ СВОЮ ТОЧКУ ЗРЕНИЯ

Одни из нас доверчивы, другие — нет. Некоторые мои сослуживцы кивком головы одобряют практически все, что им говорят. Есть люди, которые не могут удержаться от покупки. Одни считают себя демократами сегодня, республиканцами

149

завтра и вновь демократами послезавтра, не руководствуясь при этом ничем, кроме политических заявлений, которые им довелось услышать. Если вам повезет и вашим оппонентом на переговорах окажется доверчивый человек, благодарите судьбу и выигрывайте..

Чем отличаются люди, легко меняющие свое мнение, — «чейнджеры» («changers»), — от тех, кто его не меняет — «нончейнджеров» («nonchangeis»)? Возможно, решающие отличия проявляются в самооценке. Людям с высокой самооценкой гораздо сложнее отказаться от своего мнения, чем людям с низкой самооценкой.

Личности с высокой самооценкой пытаются влиять на других, отвергают всякое влияние на себя и убеждены, что они обладают большим влиянием, чем те, кто видит себя в худшем свете. Многочисленные исследования подтверждают, что люди, обладающие невысокой самооценкой» гораздо легче поддаются убеждению, не занимаются самоутверждением и под давлением начинают ощущать свою неполноценность.

Соотношение самооценки и силы убеждения я наблюдал, когда работал под началом одного человека. Когда я встретился с ним впервые, его только что повысили в должности, назначив вице-прези-

150

дентом, и он был в панике. Его предшественник на этой должности работал исключительно хорошо, и оказалось, что именно из-за этого новому вице-президенту было особенно трудно.

Сначала новый вице-президент внимательно относился ко всем советам. Он выслушивал старых друзей и сотрудников, и часто многие его решения основывались на советах этих доброжелательных людей. Почти год я работал вдалеке от нового вице-президента, и мы потеряли связь друг с другом. Однако до меня доносились

слухи, что он все больше завоевывает признание у высшего начальства. Когда мы встретились вновь, перемена, происшедшая с ним, сразу бросилась мне в глаза. Дело было не в том, что он хорошо выглядел, был одет лучше, чем прежде, и ремонт в его офисе был сделан со вкусом. Все это, вместе взятое, как бы символизировало что-то другое, суть чего стала мне ясна после одной его реплики. Он сказал: «Знаете, эта должность помогла мне осознать, что я могу работать лучше, чем многие из тех, кто дает мне советы. Мне потребовался год, чтобы понять, что именно я получил эту должность, так как я могу лучше многих с ней справиться». Я ушел, не дав ему ни одного совета.

Надо было произойти событиям в бухте Кочи-

151

нос, чтобы президент Джон Ф.Кеннеди получил аналогичный урок. Самооценка теснейшим образом связана со способностью убеждать. Но имеется еще целый ряд не менее существенных факторов.

Два исследователя провели серию экспериментов. На основании психологических тестов они разделили согласившихся принять участие в эксперименте людей на две группы: *чейнджеров* и *нон-чейнджеров*. Участникам эксперимента была предложена серия из семи тестов, с помощью которых можно было попытаться определить их личностные различия.

В ходе первого эксперимента испытуемых вместе с ассистентами исследователя помещали в темного комнату. Луч света направляли на стену, а затем начинали его передвигать. Задача состояла в том, чтобы охарактеризовать движение луча. Ассистент пытался повлиять на оценки испытуемых. В отличие от чейнджеров нончейнджеры оценивали характер движения луча света, опираясь исключительно на собственные суждения. В экспериментах, исследующих ориентацию и способность к обнаружению на рисунках скрытых фигур, чейнджеры гораздо слабее, чем нончейнджеры, реагировали на малозаметные изменения в окружающем мире и зрительно воспринимаемом пространстве.

152

Далее испытуемым было предложено ответить на три серии вопросов. В первой серии выяснялось, у кого из испытуемых сознание ориентировано на внутренний мир, а у кого — на внешний. Выяснилось, что чейнджерам остро необходимы одобрение окружающих, безопасность и согласованность с внешним миром, в то время как для нончейнджеров важнее всего самовыражение, творческие устремления и достижение цели. Чейнджеры концентрируют свои мысли на людях, а нончейнджеров гораздо больше интересуют идеи и принципы. Во второй серии была сделана попытка определить, присущ ли испытуемым авторитаризм. Чейнджеры сурово осуждали тех, кто отступал от общепринятых норм, восхищались властью имущими, и у них явно прослеживалась тенденция не воспринимать новые идеи. Нончейнджеры лучше воспринимали все новое, и власть как таковая не восхищала их. С помощью третьей серии вопросов исследователи нашли подтверждение тому, что нончейнджеры имеют более высокое мнение о себе, чем чейнджеры.

Еще две серии тестов исследовали уровни воображения испытуемых. Рисуя людей в одном из тестов, чейнджеры рисовали слабые, безвольные мужские фигурки с невыраженными половыми признаками. На рисунках нончейнджеров муж-

153

ские фигуры выглядели более сильными и имели явные признаки пола. После проведения теста Роршаха обнаружилось, что чейнджеры лишены воображения, не критичны по отношению к себе и к другим и обладают пассивным самовосприятием. Напротив, нончейнджеры самоуверенны, склонны к оценочным мнениям и мыслят аналитически и творчески.

Предрасположение к способности легко поддаваться влиянию проявляется еще в двух характеристиках. Во-первых, это сильная потребность в одобрении окружающих; во-вторых, отсутствие способности переносить неопределенность и двусмысленность. Исследования показывают, что обладающие этой способностью люди имеют тенденцию противостоять попыткам убеждать их. Парадоксально, но люди с невысоким интеллектуальным уровнем часто не реагируют на попытки в чем-то убедить их, так как они не в состоянии понять, о чем идет речь.

На основании этих и ряда других исследований мы можем сделать вывод, что личностные характеристики нончейнджеров — это прежде всего высокая самооценка, ориентация на внутренний мир» способность переносить состояние неопределенности, самоуверенность, отсутствие авторитаризма и низкий уровень тревожности.

154

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Всестороннее планирование переговорного процесса непременно должно включать и систематическое планирование процесса убеждения. Известно, что у некоторых людей сила убеждения связана со свойственной им интуицией. В то же время для большинства из нас самый надежный путь к успеху заключается в том, что мы хорошо владеем материалом, знаем, чего хотим, и последовательно продумываем, что именно надо делать для достижения желаемого. Модель убеждения была сконструирована как вспомогательное средство для тех, у кого интуиция далека от совершенства.

В старинном румынском проклятии говорится: «Чтобы ты знал, какой ты умный, а другие не знали». В результате проведенного нами анализа мы пришли к выводу, что смысл искусства убеждения состоит в

умении своими словами и действиями заставить других захотеть поступать в соответствии с вашими желаниями. Изложенные в этой главе соображения не могут гарантировать успеха: нельзя быть уверенным, что ваши идеи будут восприняты оппонентами. Однако в случаях, когда инструменты убеждения не используются, дела могут пойти хуже, чем без них.

7

ПРИВИВКИ ПРОТИВ ВЛИЯНИЯ

Это очень зловредное животное: когда на него нападают, оно защищается.

Неизвестный автор

Можно ли выработать иммунитет против влияний? Результаты целой серии хитроумных экспериментов привели психолога Вильяма Дж. Макгира к выводу, что можно.

Биолог добивается выработки иммунитета, вводя в организм пациента ослабленный вирус; в дальнейшем он может противостоять атаке настоящего вируса. Макгир рассуждал, что он может предложить различные линии поведения для защиты от внешнего влияния и затем проследить, какая именно защита оказалась самой эффективной. План его был очень прост: 1) найти простые утверждения, в которые все верят; 2) предложить

155

убедительные доводы в защиту этих утверждений человеку, который в них верит; 3) предложить убедительные возражения против этих утверждений; 4) измерить степень изменения мнений.

Не так просто сформулировать утверждения, которые ни у кого не вызывают сомнений. Существуют утверждения, справедливость которых настолько очевидна, что большая часть людей воспринимает их как нечто само собой разумеющееся. Среди них встречаются такие трюизмы, как: «Если есть возможность, надо чистить зубы после каждого приема пищи»; «Психические заболевания не заразны» или «Необходимо ежегодно проходить флюорографию, чтобы распознать туберкулез на ранней стадии». Макгир подготовил эксперимент, в котором последовательно и систематически оспаривались эти трюизмы.

Испытуемые были разделены на три группы. Первой группе было предложено сформулировать аргументы в *защиту* некоего утверждения. Вторая группа должна была привести не менее убедительные возражения *против* этого же утверждения. Задание третьей группе было «двойным»: объединить аргументацию в «защиту» утверждения и «против» него.

После предварительной подготовки была проведена дискуссия, во время которой каждое утверждение оспаривалось с помощью убедительных контраргументов, и далее были оценены степени изменения мнений в каждой группе. Вот что выяснил Макгир:

157

1) Двойной вариант, предложенный третьей группе, оказался самым эффективным. Убежденность в справедливости своего мнения усиливается, если: а) человек приводит аргументы в защиту утверждения и б) отвергает аргументы своих оппонентов.

- 2) На втором месте оказалась вторая группа. Когда защитник утверждения разбивает аргументацию своего оппонента, у него вырабатывается иммунитет к изменению мнения.
- 3) Наименее успешно защищали свое мнение члены первой группы, которые ограничивались приведением доводов в защиту своих утверждений, не учитывая мнения противников.
- 4) Если удастся убедить человека, что он принимал активное участие в формировании мнения, он будет защищать его значительно эффективнее.
- 5) Чем больше аргументов приводится в защиту утверждения, тем успешнее идет выработка иммунитета против изменения мнения.

158

- б) Иммунитет к внешнему влиянию проявлялся не сразу же после эксперимента, а через несколько дней. При биологической иммунизации также проходит несколько дней, прежде чем вакцина даст эффект. Очевидно, требуется определенное время, чтобы «переварить» и освоить аргументы.

Из исследований Макгира следует, что одни способы формирования сопротивляемости эффективнее других и что любое сопротивление всегда лучше его полного отсутствия. Для тех, кто хочет вести переговоры с позиций силы, выводы ясны: делайте себе прививку или расплачивайтесь за то, что отказались ее сделать.

ЛИЧНОСТЬ. «ВСТРОЕННЫЙ ПРЕДОХРАНИТЕЛЬ»

Личностные характеристики непосредственно связаны со способностью человека поддаваться или не поддаваться убеждению.

Высокая самооценка и активный характер служат, вероятно, лучшими «встроенными» защитниками личности. Если человек знает себе цену, хорошо понимает, что он собой представляет, что ему нужно и какие у него имеются возможности,

159

не так просто убедить его отказаться от намеченной цели.

В сопротивляемости давлению извне важную роль играет разумное, рациональное начало в человеке. Однако предсказать, в какую сторону оно подействует подчас невозможно. Люди, обладающие высоким интеллектом, способны оценить предложения оппонента еще до того, как они выслушают его аргументацию. Однако если эта аргументация достаточно убедительна, она может привести к изменению мнения нежелательном направлении.

Способность противостоять чужому мнению зависит и от того, насколько сильно подвержен человек необоснованным тревогам. Человек, которому свойственны такие переживания, *отвергает* новую информацию, если ему кажется, что она представляет опасность для него. Конечно, почти все люди пытаются не воспринимать «плохую» информацию, но те, кто имеет привычку тревожиться по всякому поводу, видят опасность повсюду. Я знаю одного бухгалтера, который настаивал на том, чтобы в контракт с мастерами, ремонтировавшими его дом, были включены все виды работ до мельчайших подробностей. Он был не в состоянии верить чему бы то ни было, не зафиксированному на бумаге.

160

Зная мотивацию поступков человека, можно предсказать, как именно будет проявляться его сопротивление давлению. Мотивация выступает в роли «встроенного предохранителя». Если у человека имеются очень серьезные причины стремиться к достижению поставленной цели, маловероятно, что он будет в состоянии отказаться от нее. Однако всегда есть опасность, что, стремясь оптимальным путем достигнуть цели, такой человек упустит реальную возможность компромисса,

Таким образом, мы можем сделать вывод, что основные свойства, способствующие сопротивляемости, это — уверенность в себе, агрессивность, мотивированность поступков и очень часто высокий уровень интеллекта. Напротив, легче всего поддаются давлению люди, для которых характерны зависимость, нерешительность, тревожность, социальная незащищенность, повышенная чувствительность, ощущение своей неполноценности и недостаток уверенности в себе.

ОБЯЗАТЕЛЬСТВА И ПОВЕДЕНИЕ

Как бы ни были важны личностные характеристики, сами по себе они не гарантируют успеха. Когда участники переговоров определяют линию поведения, они стараются выработать иммунитет

161

против влияния, говоря себе: «Вели я изменю свое мнение, я утрачу самоуважение и любовь окружающих».

Обязательства возникают вследствие принятого решения» Если принять решение, что имеет смысл придерживаться своего мнения, это мнение приобретает устойчивость. Люди, которые принимают независимые решения, имеют больше шансов жить в соответствии со своими стандартами, чем те, кого принудили согласиться с чьим-то мнением. Эта концепция обязательности, основанной на свободном выборе, имеет к переговорному процессу такое же непосредственное отношение, как к психотерапии.

Другой способ взять на себя обязательство — это публичное объявление о намерениях. Когда президент Буш хотел убедить Ирак, что Соединенные Штаты собираются защищать Саудовскую Аравию и освободить Кувейт, он объявил на весь мир, что пошлет в пустыню 500 тыс. солдат. В 1938 году Чемберлен поверил, что Гитлер стремится к войне, после того как услышал по радио, что Гитлер начнет войну, если его требования не будут выполнены. В переговорном процессе публичные заявления могут оказаться не менее важными, чем приватные договоренности.

162

Я знаю одного руководителя сдала закупок, который использует этот принцип в своей текущей работе. Иногда публичное заявление об окончательно установленной низкой цене воодушевляет команду, и она начинает активно работать за столом переговоров.

Человек укрепляется в справедливости своих мнений, если поступает в соответствии с ними. Макгир обнаружил, что наиболее преданны своим позициям и убеждениям те, кому приходилось их отстаивать. Точно так же мы можем ожидать, что покупатель, который убеждает свое руководство в правильности назначенной им цены, будет успешнее бороться за нее с оппонентом.

Идея верности обязательствам не нова для переговорного процесса. Не один раз меморандум о согласии, написанный от руки в конце рабочего дня, препятствовал появлению новых решений на следующее утро. Обычно составление депозита служит гарантией последующего окончательного завершения сделки. Иногда достаточно просто предложить товар, чтобы человек почувствовал себя обязанным совершить покупку. Именно поэтому агенты по продаже машин и недвижимости используют малейшую возможность предложить свой товар.

163

СВЯЗЬ ЦЕЛЕЙ С ПРИНЦИПАМИ

Этот способ укрепления сопротивляемости влиянию основан на «теории домино»: если падает одна фишка, то падают и все остальные. Если удастся связать поставленную цель с каким-либо важным принципом или практическим моментом, отказаться от нее почти невозможно.

Приведу такой пример. Вице-президент одной компании, которая славится своей агрессивностью, рассказал мне, что требует от отдела закупок выжимать из поставщика все что можно, до последнего пенни. А всем покупателям известно, что честное и разумное отношение к соглашениям не входит в намерения этой компании. Ее философия четко выражена в словах: «*Берегись, покупатель!*» — и все цели переговоров накрепко связаны с этим принципом.

С другой стороны, в правительстве и в ряде аэрокосмических компаний считают, что разумное кооперирование и порядочность составляют суть хорошо отрегулированного бизнеса. Странники этой точки зрения в ходе любой сделки стремятся найти справедливое решение, а не эксплуатировать оппонента. Но в такой линии поведения кроется некоторая опасность. Исследования, которые ведутся в настоящее время, показывают, что партнеры, настроенные на справедливые переговоры, сами оказываются жертвами эксплуатации, если они встречаются с агрессивными соперниками. Избежать этого можно, также включившись в борьбу.

Другой распространенный способ усилить сопротивление влиянию заключается в связи цели переговоров с финансовой стороной. Это хорошо действует и на покупателя, и на продавца, которые боятся потерять деньги. В аэрокосмической промышленности мы иногда в начале переговоров запрашиваем слишком мало, а потом бываем вынуждены компенсировать потери за счет лучшей организации и самоотверженной работы. Чтобы избежать этого, очень полезно создать мощные «команды тигров», которым работа по проведению переговоров оплачивается в зависимости от результатов.

Мы все знаем, что хорошей прививкой может быть страх. Человек, которому пригрозили увольнением, в случае если он не добьется поставленной цели, будет очень упорно сопротивляться влиянию оппонента. С похожими проблемами сталкивается и оперирующий небольшими суммами бизнесмен. Страх защищает его от уговоров оппонента, од-

165

нако этот же страх может мешать ему принимать решения.

Некоторые руководители считают, что команды, работающие на переговорах, должны рваться к победе, и пытаются культивировать агрессивность. В нашем эксперименте умелые и обладающие сильной позицией участники проявляли снисходительность к противникам. Не исключено, что они оказались бы менее доброжелательными, если бы мы прибавили им агрессивности, подняв уровень ожиданий. Однако в этом случае агрессивность может сослужить плохую службу и завести переговоры в нежелательный тупик. Агрессивность неумелого и обладающего слабой позицией участника переговоров лишь подстегивает оппонента.

Политика компании, финансовая сторона, страх и агрессивность — вот четыре фактора, действующих в направлении усиления сопротивляемости влиянию, стремления отстаивать свое мнение и не менять его. Такие факторы, как обучение, лояльность, планирование и знание переговорного процесса как такового, также играют определенную роль. В одной крупной американской корпорации была разработана специальная процедура «иммунизации» в период подготовки к переговорам. Эту процедуру можно применять и в маленьких, и в больших организациях.

166

ВЫРАБОТКА ИММУНИТЕТА В БОЛЬШОЙ КОРПОРАЦИИ

Во многих солидных хорошо организованных компаниях руководителям команд во время переговоров приходится иметь дело с большими суммами денег. Поэтому им предписывается специальным распоряжением представлять начальству в письменном виде предварительный план своих действий. В нем должны быть отражены следующие моменты:

1. Доводы в пользу именно этой покупки.
2. История предыдущих поставок.
3. Детальный анализ специалиста по ценам.
4. Детальные рекомендации руководителя переговорной команды относительно предполагаемых цен, предельных ограничений цен сверху и организации доставки продукта.
5. Специальные требования, связанные с первоначальным контрактом или самим продуктом.

Кроме того, те распоряжении оговорено, что если мнения членов команды относительно целей переговоров расходятся, то надо вместе обсудить эти расхождения и объяснить друг другу свои точки зрения. Окончательный план должен быть

167

одобрен высшим руководством; его изменение допускается только после письменного разрешения начальства. Требуя от команды, занимающейся покупкой, точного соблюдения принятых ею на себя обязательств, компания, в свою очередь, должна не скупиться на похвалы и поощрения. Если бы в указаниях компании учитывались выводы Макгира, они были бы еще более действенны. Компании, которые поощряют переговорные команды за точное выполнение обязательств при достижении поставленных целей, как правило, совершают более удачные сделки, чем их соперники.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Формирование сопротивления убеждению является очень ответственным делом. Эту работу надо проводить правильно или не стоит проводить вообще. Как показывает мой опыт, обычно она проводится поверхностно.

Стандартные аргументы против выработки иммунитета звучат достаточно убедительно. Нет ни времени, ни возможностей для проведения этой работы. Сама природа переговорного процесса такова, что в ходе его всегда возникает новая информация, благодаря которой многие контраргументы становятся менее полезными, чем экономичес-

168

кие и ценовые соображения. Эти соображения достаточно серьезны, и нельзя их легкомысленно отбрасывать.

Процесс переговоров сам является продуктом (результатом работы), и иммунитет играет в этом процессе ключевую роль. Не говоря уже о преимуществах, которые дает умение сопротивляться за столом переговоров: при хорошей подготовке иммунитет помогает обнажить рискованные моменты и приводит к критической оценке стратегических целей и ценностей. С его помощью проверяется важность целей и становится ясна логика альтернативного выбора объекта торговли. Иммунитет помогает определить стратегию переговоров в операционных терминах и вынуждает менеджеров принимать непосредственное участие в переговорах, даже когда они предпочли бы уйти в сторону, надеясь, что переговоры пройдут успешно и без их помощи.

Это — глубинные преимущества организации процесса переговоров. Разница между средним и хорошим выступлением на переговорах состоит в том, насколько хорошо или плохо иммунизирована команда против внешнего давления. Нельзя адекватно подготовиться к выполнению своих обязательств, не имея внутренних сил сопротивляться чужому мнению.

8

СТАТУС

— Тебе! — повторила Гусеница с презрением. — А кто ты такая?

Льюис Кэррол

В Америке вы являетесь тем, что вы делаете. *Дэниел Р. Мойнихан*

Несколько лет тому назад один офицер рассказал мне о фильме, снятом ВВС США. Этот фильм был посвящен переговорам, во время которых одной командой руководил полковник, а другой — майор. Все смотревшие фильм заранее знали, кто победит, усмехаясь, говорил офицер. Неужели может быть такая ситуация, при которой кто-нибудь усомнится в том, что полковник победит майора?

Человеческое поведение можно анализировать с точки зрения таких основных понятий, как статус, роль и групповое действие. В этой главе мы займемся статусом. В словаре Вебстера дается такое определение статуса: «Позиция или положение в сравнении с другими». Обсуждение проблемы статуса очень увлекательное занятие, потому что в той или иной степени она касается всех.

СТАТУС В МИРЕ ЖИВОТНЫХ

В сообществах животных существуют такие же иерархические системы, как в человеческом обществе. Все мы знакомы с привычкой уток клевать друг друга. Наблюдая за ними, мы сначала не замечаем в их поведении никакого порядка. Но по мере того как мы начинаем отличать одну утку от другой, мы обнаруживаем, что в их действиях есть определенная закономерность: не все утки клюют одна другую. В любой паре одна утка клюет, а другая — нет; одна командует, другая подчиняется. Птичий двор живет в соответствии с четким иерархическим порядком.

У высокоорганизованных животных существует строго соблюдаемый порядок господства и подчинения. Эти отношения формируются, когда животные живут на одной территории или им приходится конкурировать из-за пищи. В конфликтных ситуациях одни животные доминируют, другие подчиняются. Гризли доминируют над черными медведя-

171

ми, черные медведи — над волками. Животные, обладающие более высоким статусом, доминируют в отношении пищи, выбора самок и территории.

Как разрешаются проблемы статуса в животном мире? В отличие от людей животные редко вступают в драку. Победителем становится тот, кто сумел продемонстрировать свое могущество угрожающими движениями или звуками: громким рычанием, визгом, шипением. Победа в состязании определяется не укусами, а громким лаем. Один естествоиспытатель назвал систему доминирования в мире животных «социальной гильотиной», неписаным соглашением о том, как распределять ресурсы сверху вниз по вертикали. Если запасы на определенной территории ограничены, предполагается, что животные, относящиеся к низшему разряду, уйдут, оставив тем, у кого более высокий статус, достаточно пищи, чтобы выжить.

ИЕРАРХИЧЕСКИЕ СИСТЕМЫ В ЧЕЛОВЕЧЕСКОМ ОБЩЕСТВЕ

В человеческом обществе статус также функционирует, как социальная гильотина. В течение многих лет я имел возможность наблюдать, что спад производства никак не влияет на благополу-

172

чие тех, кто находится наверху. Социальный ранг определяет отношение к ресурсам и у человека, и у животных.

Нам нравится считать Соединенные Штаты бесклассовым обществом. На самом деле нет утверждения, более далекого от истины. Несмотря на то, что в Штатах люди могут перемещаться из одного класса в другой, мы осознаем так же четко, как все человечество на земном шаре, что такое социальный статус. Каждый человек занимает определенное место в пирамиде и хорошо знает это место.

В конце XIX — начале XX века Торстейн Веблин создал теорию социального статуса, которая до сих пор является краеугольным камнем современного маркетинга. В далеком прошлом военачальники захватывали женщин и собственность как символы власти и могущества. По мере развития цивилизации возник институт наследования, и стало гораздо приличней проявлять свое могущество без борьбы и драки: надо было только владеть недвижимостью и жить в соответствии со стандартами, недоступными для большинства людей.

Имеется три возможности демонстрировать высокий социальный статус: богатство, женщины и мотовство. Богатство позволяет не работать ради

173

денег. Высшие классы общества начинают растрчивать свою энергию на откровенно *непродуктивную* деятельность, например на парфорсную охоту. Несколько позже парфорсная охота уступает место охоте за государственными должностями. В наши дни государственная служба превратилась в истинное призвание очень богатых людей.

Исторически сложилось так, что женщины работали в поле, чтобы обеспечить экономическое благополучие мужей. Позже одним из признаков достатка стало стремление мужей дать женам возможность жить не работая, в роскоши. По мере того как росла символическая ценность статуса женщин, их туалеты становились все более вычурными, манеры все более изысканными, но функционально и то и другое было абсолютно бесполезным. Когда в 1920 году женщины получили право голоса, наметилось другое течение. Богатые женщины, словно стремясь отомстить кому-то, отказывались сидеть дома и искали себе применение в общественно полезной деятельности. Пожалуй, самой большой благодарности среди женщин заслуживает Элеонора Рузвельт. В результате ее деятельности целое поколение американских женщин заслуженно заняло принадлежавшие им по праву места в промышленности, торговле и социальной сфере.

174

Когда Веблин писал свою книгу, было очень просто демонстрировать свое богатство. Богачи вроде Даймонда Джима Брэди жили как могущественные властелины. Они словно источали богатство из каждой поры своего организма. Огромные поместья, выезды, яхты, деньги, многочисленная обслуга и умопомрачительные балы отличали жизнь богатых от жизни остальных людей. Годы депрессии научили богатых вести себя осторожно и не выставлять богатство напоказ. Было неразумно кичиться благополучием, когда в стране бедствовали миллионы безработных. Такая линия поведения богатых характерна и для нашего времени. Сейчас богатство бросается в глаза не так, как прежде. Только очень немногие сегодня стремятся демонстрировать свое богатство.

И сейчас имеется способ доказать, что вы действительно богаты — для этого достаточно бездумно транжирить деньги. В начале века зримым способом использовать богатство было приобретение личных железнодорожных вагонов или больших яхт. В наши дни символы умения транжирить деньги стали менее броскими: это моторные лодки, которыми почти не пользуются, дорогие особняки, в которых никто не живет, и «Роллс-Ройсы», в которых родители сами, без шоферов, возят

175

своих отпрысков в дорогие частные школы. Богатство и мотовство до сих пор остаются в Америке главными символами статуса

Веблин предсказывал, что американцы будут еще долго имитировать вкусы очень богатых. Достаточно посмотреть телевизор, чтобы увидеть, что его теория подтверждается в наши дни. Но, кроме того, у нас имеются и новые способы измерения статуса, которые могли бы удивить Веблина.

ФОРМИРУЮЩИЕСЯ СИМВОЛЫ

Приближаясь к концу XX века, мы обнаружили, что появились новые символы, определяющие статус человека. Прежде всего возникла дипломированная элита. Дипломы колледжей разделили средний класс на две части: на тех, у кого есть дипломы, и тех, у кого их нет. А в наши дни обладателям дипломов угрожает нашествие целой армии специалистов по компьютерам и специалистов в области математических проблем менеджмента с докторскими дипломами. Поэтому современный менеджер чувствует себя неуверенно перед лицом новых технологий, которыми он не владеет.

Современные методы финансовой политики и экономическая стабильность в Америке способст-

176

вовали появлению большого количества землевладельцев. Дом вновь превратился в один из самых главных

символов статуса. Его символическое значение усиливается, если в ванной комнате золотые дверные ручки, если в доме спиральные лестницы и хрустальные канделябры, а кредиты под залог недвижимости растягиваются на тридцать лет.

В то же самое время простота получения кредита и развитые технологии уменьшили значимость средств передвижения как символа статуса. Мы вступили сейчас в эру «демонстративной скромности». Однажды мне понравилась маленькая иностранная машина. Едва только я заговорил с владельцем, как он сообщил мне, что машина стоит 26 тыс. долларов. Машина, которой я заинтересовался, подходила мне во всех отношениях, кроме одного.

В нашем богатеющем обществе принято, что представители среднего класса вступают в различные клубы. Это может быть клуб игроков в гольф и теннис или яхт-клуб. Так как заглавные буквы в названиях клубов выглядят очень похоже, приходится обзаводиться списком, в котором клубы расположены в порядке их значимости. То же самое относится к частным школам. По мере того как приходят в упадок центральные районы городов,

177

многие семьи вынуждены искать для своих детей возможности получить хорошее образование. Сложность заключается в том, что «игры», определяющие статус частных школ, еще неизвестны представителям среднего класса. Они еще не поняли, что знаменитые старинные имена не гарантируют хорошего образования. Одна школа в Уэстворде в припадке самомнения объявила, что будет принимать детей только с коэффициентом интеллекта выше 135. Даже предварительные списки имеют свой статус.

Привлекательность статуса в том, что почти всегда есть кто-то, чей статус ниже, чем твой собственный. В нашем обществе каждому человеку присуще определенное место. Те, кто находится у подножия социальной лестницы, стремятся подражать тем, кто находится наверху. Особенно явно это проявляется в трудовой деятельности.

СТАТУС В СФЕРЕ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

«В Америке вы являетесь тем, что вы делаете». Работа определяет социальный статус. Практически все люди по роду своих занятий делятся на пять групп. В какую группу входите вы?

178

1. Специалисты — медики, выдающиеся ученые, представители верхних эшелонов власти в крупных корпорациях, юридический корпус Уолл-стрита, высший генералитет, федеральные судьи.
2. Практикующие врачи, специалисты по компьютерам, издатели, инженеры, окружные судьи, местные практикующие адвокаты, профессора, представители крупных фирм на местах.
3. Банковские служащие, агенты по продаже и покупке, специалисты по продаже техники, учителя, мелкие и средние бизнесмены.
4. Страховые агенты, управляющие в розничной торговле, военнослужащие.
5. Высоквалифицированные, квалифицированные и неквалифицированные рабочие.

Американцы не сомневаются в правильности этой классификации и четко определяют свое место в этой иерархии. В их поведении прослеживается тенденция оценивать статус своих знакомых и таким образом формировать представление о своем месте в этой пирамиде профессий.

Все, кто работает в больших компаниях, хорошо знакомы с ее иерархической системой. Практи-

179

чески никому и ни при каких обстоятельствах не позволено хотя бы на мгновение забыть о ней. Я думаю, что мои наблюдения над иерархической структурой аэрокосмической компании представляют некоторый интерес.

Статус инженеров выше статуса административного персонала. Среди инженеров теоретики котируются выше проектировщиков. В административной группе более высокое положение по сравнению с остальными занимают те, кто имеет контакты с высокопоставленными лицами. Это объясняет, почему организаторы контрактов стоят на более высокой ступени лестницы, чем те, кто формирует отдельные части контрактов, хотя фактически и те и другие выполняют одинаковую работу.

Персонал, ответственный за внешние связи, имеет более высокий статус, чем персонал, занятый проблемами внутренней жизни, за одним исключением: у персонала, занятого внутренними вопросами, *имеются сведения*, которыми другие не владеют. С этой точки зрения наиболее престижной в системе управления считается деятельность, связанная с правом, экономикой, анализом инвестиций, наукой и компьютерами.

В обычной жизни покупатель — всегда покупатель. Совсем по-другому выглядит покупатель с

180

позиций отделов закупок в больших компаниях. Статус главных администраторов по закупкам выше статуса сотрудников, ответственных за приобретение отдельных не очень сложных объектов. Ранг покупателя больших партий выше ранга покупателя мелких партий.

Предполагается, что все менеджеры равны, но некоторые из них «более равны», чем другие. Менеджер технического отдела имеет более высокий статус, чем менеджер отдела закупок, который, в свою очередь, занимает более высокую строку в табели о рангах, чем менеджер отдела анализа цен. В отдельных случаях статус руководителя конструкторского бюро может оказаться выше статуса менеджера отдела закупок. В

отделе закупок признают это «классовое различие», и технику закупают сотрудники, принадлежащие к более высокому рангу, чем покупатели оборудования для эксплуатации этой техники.

Иерархические системы имеются повсюду, и не нужно быть социологом, чтобы ощущать это. Некоторое время тому назад я присутствовал на переговорах, во время которых покупателю по субконтракту предстояло договариваться с двумя известными вице-президентами объединенной компании, и он практически сдал им все позиции. Если

181

бы руководство подумало о статусе представителей противоположной стороны до того, как отправило на переговоры своего сотрудника, соглашение о покупке могло бы оказаться более выгодным.

Можно, конечно, доказывать, что вице-президенты не знали ранга своего оппонента, что, не будучи уверенным в себе, сотрудник не приложил ни малейших усилий, чтобы представить себя в лучшем свете. Но я позволю себе не согласиться с этим. Статус человека оценивается по его положению в корпорации, по названию его должности, по размерам и расположению его офиса, по тому, какие в этом офисе ковры и пишущие машинки, какой марки машину выделила ему компания и есть ли у него столовая при офисе. Символы статуса так же понятны любому служащему, как знаки отличия — военным. Можно спросить, какое же все это имеет отношение к переговорам? Исследования показывают, что имеет, и самое непосредственное.

РЕЗУЛЬТАТЫ ЭКСПЕРИМЕНТОВ

Лучше всего можно понять, что представляет собой статус, если рассматривать его с позиций самооценки. Статус человека теснейшим образом связан с тем, что он сам думает о себе. Трудно себе представить, как можно иметь о себе высокое мнение, понимая, что находишься на низшей ступени иерархии.

Исследователи обнаружили, что занимающие невысокое положение люди предпочитают беседовать с начальством на не относящиеся к делам темы. Напротив, те, кто обладает высоким статусом, как правило, стараются завести непосредственно связанный с делами разговор. В другом исследовании одной половине испытуемых дали понять, что их статус оценивается высоко, а другой половине — что низко. Исследователи обнаружили, что испытуемые с низким статусом гораздо активнее стремились обращаться к испытуемым с высоким статусом, чем наоборот. Но в обыденной жизни именно люди с высоким статусом приглашают на обед, быстро переходят на «ты», легко одалживают расчески и затевают ничего не значащую светскую болтовню, в то время как люди с невысоким статусом предпочитают не проявлять активности и ждут, пока к ним обратятся.

Если верить полученным результатам, то создается впечатление, что люди сами себя подвергают сегрегации и предпочитают не связываться с теми, кто находится значительно выше их на социальной лестнице. Недавно в одном обзоре появилось со-

183

общение о том, что 83 процента всех браков заключается между людьми своей или ближайшей социальной группы. Случаи, когда дворецкие женятся на дочерях миллионеров, очень редки. Очень ограничены контакты между сотрудниками, занимающими разное положение в компании. Возможно, это связано с тем, что люди с низким социальным статусом испытывают неловкость, зная, что им почти нечего предложить тем, кто находится выше их на социальной лестнице.

В свете вышесказанного некоторые социологи считают, что статус участвует в процессе обмена. В соответствии с этой теорией люди торгуют статусом точно так же, как они торгуют товарами. Когда высокопоставленный человек разговаривает с человеком, занимающим более низкое положение, он как бы предлагает свой высокий статус в обмен на какие-либо материальные или психологические удобства, и между двумя этими людьми происходят переговоры.

Статус влияет на поведение, и восприятие, и даже на коммуникативный процесс. Люди многого ожидают от высокопоставленных лиц, и, как правило, ожидают не зря, так как эти лица обычно не только берут на себя обязательства, но и выполняют их. В одном исследовании приводится пример

184

того, как люди с низким статусом ожидали, что влиятельные лица согласятся принять участие в деятельности местной общины. Когда высокопоставленных граждан спросили, почему они дали согласие, в ответ было сказано, что они делали только то, что от них ожидали. В другом исследовании испытуемых просили оценить возможные действия высоко- и низкопоставленных личностей в ситуациях, *никак не связанных* с их репутациями. Оказалось, что от людей с высоким статусом ожидали более успешных действий. Такой результат привел исследователя к выводу, что «статус воспитывает статус».

По всей видимости, люди имеют потребность в подтверждении своего статуса. Когда они имеют дело с человеком, занимающим более низкое положение, они ожидают, что он будет конформистски настроен, неуверен в себе и легко поддастся влиянию. Человек, обладающий достаточно высоким статусом, воспринимается как независимая и уверенная в себе личность.

Хотя имеющиеся сведения далеко не полны, тем не менее можно утверждать, что человек с высоким статусом имеет гораздо больше шансов успешно провести переговоры, чем его оппонент, обладающий низким статусом.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Проблема значения статуса на переговорах очень противоречива. На моих семинарах опытные люди иногда выражали сомнение в его важности. Их аргументация достаточно убедительна: они настаивают на том, что другие факторы, такие, например, как сила позиции, имеют большее значение. Я согласен с тем, что сам по себе статус не может обеспечить успех переговоров. Однако я уверен, что он играет значительную роль, которой часто пренебрегают при анализе результатов переговоров. Статус оказывает влияние на лидерство в команде, на принятие решений, уровень ожиданий и восприятие оппонента. Статус можно сравнить с деньгами, хранящимися в банке: его можно обменять на что-нибудь ценное.

9

РОЛЬ РОЛИ

Весь мир — театр,
В нем женщины, мужчины — все актеры,
У них свои есть выходы, уходы.
И каждый не одну играет роль.

Вильям Шекспир

Посеешь мысль, и пожнешь действие. Посеешь действие, и пожнешь привычку. Посеешь привычку, и пожнешь характер. Посеешь характер, и пожнешь судьбу.

Чарльз Рид

Несколько лет тому назад, когда я представлял «Хьюз компани» в качестве покупателя, наша команда принимала участие в переговорах в Бельвилле, Нью-Джерси, находящемся в 3 тыс. миль от дома. Бельвилль — очень симпатичный городок, но не лучшее место для того, чтобы задерживаться там на праздники. Обе стороны облегченно вздохнули, когда 3 июля было заключено соглашение. У меня есть подозрение, что перед Рождеством, перед

187

Днем благодарения и в канун Нового года заключается непропорционально много соглашений.

Участник переговоров — это человек, которого рвут на части. На него наваливаются с разных сторон, требуя от него исполнения самых разных ролей. В этой главе мы попытаемся разобраться в сущности и особенностях ролевых конфликтов с позиций переговорного процесса. Концепция роли связана с театром. Роли на переговорах, как и роли в театре, — это усвоенные и интерпретированные образцы поведения. Из спектакля в спектакль актеры играют роли, каждая из которых является сплавом авторского текста и личности актера. Самые опытные режиссеры делают ошибки, подбирая актерский состав. Даже актеры, завоевывавшие «Оскаров», например Дастиин Хоффман, Роберу Де Ниро и Элизабет Тейлор, не всегда справлялись с ролью. Точно так же делают ошибки руководители, отбирающие людей в команды для переговоров. Ролевая модель переговоров» изображенная на рис. 5, дает возможность посмотреть на переговорный процесс с точки зрения участника переговоров и с позиций тех, кто тем или иным образом влияет на его жизнь. Мы знаем, что человек не всегда поступает так, как от него ожидают. Эта модель поможет нам выяснить, почему это происходит.

СЕНДЕРЫ И РОЛЕВОЙ КОНФЛИКТ

Каждый из нас формально или неформально принадлежит одновременно к различным группам людей. Мы связаны друг с другом общностью политических, религиозных и коммерческих интересов или привычкой вместе проводить свободное время. В каждой группе мы занимаем свое особое место и поэтому берем на себя определенные обязательства в обмен на что-то, что нас привлекает. Например, в число моих сендеров (людей, «навязывающих» мне определенную роль) входят жена, начальник, сборщик налогов и друг Билл.

Согласно модели, на поведение участника переговоров влияет восемь человек. Все они по-разному оценивают его роль и ожидают различного результата переговоров. Соответственно каждый так или иначе демонстрирует, каким бы он хотел видеть его поведение. Особенно *четко* можно проследить подобную ситуацию на примере дел о нанесении оскорбления действием, когда окончательного справедливого решения требуют пострадавший, страховая компания, виновные в происшествии, судебные исполнители, служащие муниципалитета, соседи и независимые наблюдатели. Все они исполняют свою роль, которая влияет на поведение адвокатов обеих сторон. Если так много людей заинтересовано в исходе дела, высказывает свои

190

предположения и ждет определенного ролевого поведения одной личности, возникновение ролевого конфликта неизбежно.

Чаще всего конфликты возникают, когда два сендера ожидают от человека противоположных, взаимоисключающих действий. Если мой начальник хочет, чтобы в субботу я занимался переговорами, я не смогу пойти с детьми на футбол. Если я должен находиться в Бельвилле, я не могу одновременно работать с

моими подчиненными в Лос-Анджелесе. Если инженер должен заниматься решением возникших на производстве технических проблем, он не может одновременно успешно работать за столом переговоров.

Иногда конфликт возникает, когда одна сторона высказывает два несовместимых желания относительно ролевого поведения на переговорах. Например, техническая группа стремится сделать дешевую покупку, но в то же время не хочет дать команде возможность и время на проработку разных предложений. Или супруга хочет, чтобы муж зарабатывал побольше денег, но в то же время настаивает, чтобы он приходил домой к обеду ровно в пять часов. Другой источник конфликта связан с тем, что исполняемая роль несовместима с личностными ценностями. Один мой знакомый служил в конторе, занимавшейся грузовыми перевозками. Это была достаточно грязная работа, связанная с

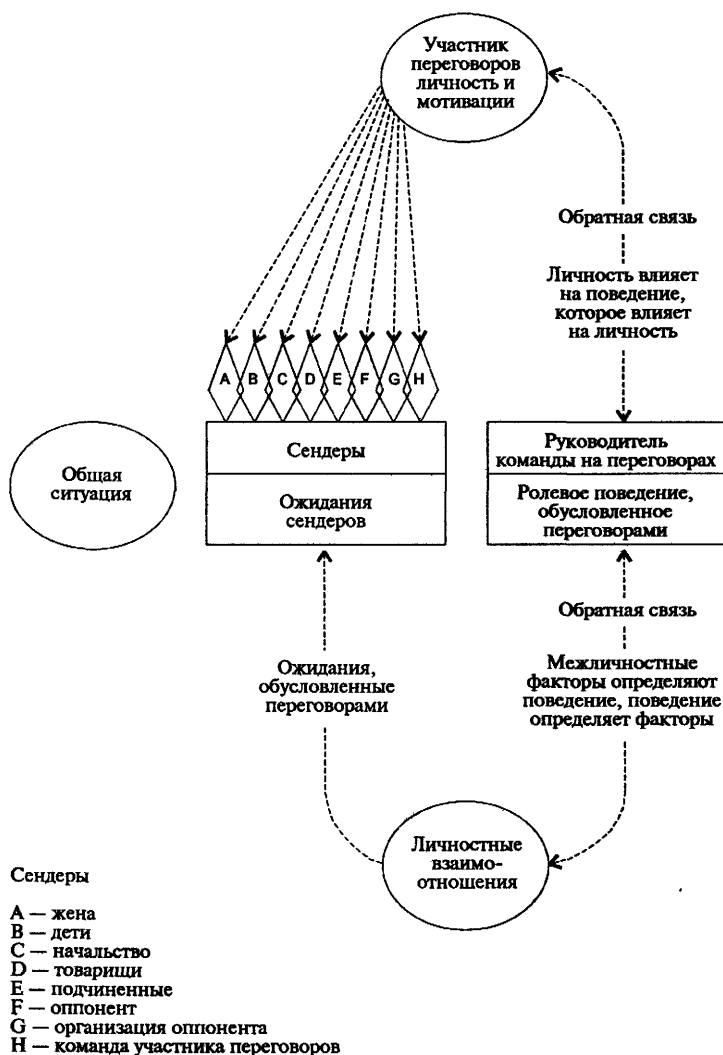


Рис. 5. Ролевая модель переговоров

непонятными расчетами, взятками и девицами легкого поведения. Он ненавидел эту сторону своей работы, но не видел другого способа обеспечить себя материально.

Ролевые конфликты создают двусмысленность и напряжение. Человек не в состоянии исполнить все требуемые от него роли — ему приходится договариваться с каждым из сендеров об уровне исполнения. Им приходится настаивать на одних требованиях, смягчать другие, игнорировать третьи. То, как будет разрешен конфликт, зависит от личности исполнителя и его отношений с сендерами.

КАК ИСПОЛНЕНИЕ ВЛИЯЕТ НА РОЛЕВЫЕ ОЖИДАНИЯ

Когда-то под моим руководством работал человек, который должен был приходить на работу в 8.30, а вместо этого каждый день появлялся в офисе в 11.00. Во всех остальных отношениях он был прекрасным работником и готов был оставаться на работе как угодно поздно, если надо было закончить дело. Через некоторое время я привык к тому, что он приходит к 11.00; его поведение постепенно изменило мои ожидания. Гарри Трумэн исполнял роль президента с неожиданным рвением, чего нельзя сказать о Дуайте Эйзенхауэре. Каждый из

них «приспособил» роль к особенностям своей личности и жизненной философии. Точно так же поведение участника переговоров влияет на ожидания организаторов переговоров.

Лучше всего можно оценить отношения между сендером и получателем ролевых указаний, представив себе, как бы они переговаривались друг с другом. Сендер говорит: «Я хочу, чтобы вы сделали следующее...» Получатель отвечает: «Будьте благоразумны, вы — не единственный, кто обращается ко мне с такой просьбой...» Через некоторое время оба начинают понимать, что им надо пойти на компромисс или прервать отношения. То, о чем они в конце концов договорятся, будет зависеть, как и в любых других переговорах, от личностных характеристик, потребностей, взаимоотношений и умения спорить. Сложности возникают и из-за того, что семь других сендеров одновременно пытаются сделать так, чтобы их пожелания тоже были услышаны. Никому никогда не удастся получить все, что хочется.

Люди учатся принимать тот уровень исполнения роли, который они получают. Как только исполнитель роли достигает более высокого уровня, все вокруг него тут же достигают более высокого уровня ожидания. И наоборот, мы приспособляемся к тем, кто не сумел действовать в соответст-

193

вии с нашими ожиданиями. Имеется постоянная обратная связь между ролевым исполнением и ролевым ожиданием.

ЛИЧНОСТЬ И РОЛЬ

Эта проблема почти не исследована, но некоторые наблюдения все же достаточно интересны. Один исследователь обнаружил, что люди с открытым характером и широким кругозором любят выступать в новой роли, а авторитарно настроенные личности по возможности отказываются от нее. Другое исследование показало, что разные люди по-разному относятся к ролевым конфликтам. Те, кто поддается влиянию, имеют тенденцию к интровертности, эмоциональны и настроены на достижение четко сформулированной цели.

Имеются экспериментальные данные и наблюдения о том, что ролевое поведение влияет на личность. Обычно тот, кто действует в соответствии со сценарием, словно хочет сказать: «Я есть, значит, я должен». В случаях, когда поведение несовместимо с требованиями роли, исполнитель роли страдает от того, что не имеет возможности отождествлять свое поведение с самим собой и начинает всего бояться.

Мы до сих пор слишком мало знаем о соотно-

194

шении роли и личности. Социальные психологи Даниель Кац и Роберт Кан внесли некоторую ясность в понимание этой проблемы. Однако можно почти не сомневаться в том, что ролевое поведение участника переговоров несет в себе сложные внутренние конфликты. Именно участнику переговоров приходится в приемлемой форме искать способы совмещения противоречивых желаний других людей. Видимо, такие функции лучше всего может выполнять открытый, зрелый, контактный, хорошо владеющий собой человек.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В первой главе мы подробно описали сделку фирмы «Стармат». Конечно, если бы владелец компании осознавал значение ролевого поведения, он никогда не разрешил бы своим подчиненным вести переговоры, не освободив их предварительно хотя бы от части ежедневных обязанностей. Ролевое поведение имеет серьезное значение в ба-лансе.сил. Систематический анализ ролевого поведения дает возможность участникам переговоров понять, как оппонент относится к восприятию риска и неопределенности. Если вы хотите знать, что заставляет вашего оппонента настойчиво добиваться своей цели, присмотритесь как следует к тем, кто стоит за ним.

10

ПОТРЕБНОСТИ, ЦЕЛИ И ДЕЙСТВИЯ

Для миллионов людей, которые счастливы, если им удастся поесть хотя бы два раза в день, пища — единственная приемлемая форма, в которую воплощается Бог.

Махатма Ганди

Не хлебом единым жив человек.

Второзаконие

Больше 2000 лет тому назад Аристотель заметил: «Удовольствие и иногда великодушие — вот побудительные мотивы любых поступков». Часто мы читаем о богачах, которые пытаются осуществлять эксперименты с мотивами поступков. Совсем недавно я читал об одном богатом человеке, который, нажив огромное состояние бизнесом, обратился в школу, которую в свое время окончил, с предложением предоставить несколько стипендий

196

для средних учеников, плохо справляющихся с программой второго года обучения. Он рассчитывал, что бесплатное обучение послужит для них побудительным мотивом и они станут лучше учиться. Я очень надеюсь, что этот человек сделал доброе дело.

Каждая сделка начинается с выяснения причин и мотивов ее заключения. Чтобы понять, какое место отведено мотивации в переговорном процессе и каковы ее функции, нам придется проделать три операции: 1) систематизировать потребности и цели; 2) разработать модель, объединяющую потребности, цели и восприятие и 3) предложить системный метод, который способствовал бы формированию у обеих сторон ощущения достигнутого в результате переговоров успеха.

ОСНОВНЫЕ ПОТРЕБНОСТИ

Человеческое поведение мотивируется желанием получить удовлетворение. Абрахам Маслоу утверждал, что люди распределяют свои потребности в иерархическом порядке — от самой существенной до наименее значимой. Так как удовлетворить все потребности сразу невозможно, самые насущные из них удовлетворяются в первую очередь.

197

Можно представить эти основные потребности в виде пятиэтажной пирамиды. Структура, изображенная на рис. 6, включает: 1) средства выживания; 2) безопасность; 3) любовь; 4) благосостояние; 5) самовыражение. Обычно эту иерархию называют «иерархией потребностей по Маслоу».

Самыми важными являются потребности, расположенные в основании пирамиды. Голодный человек сначала займется поисками пищи, а мечты о любви и богатстве отложит «на потом». На вершине пирамиды находятся потребности самовыражения, самореализации. Много лет назад Сэмми Дэвис-младший изысканно воплотил красоту этой идеи в песне «Я могу быть самим собой». Бедные люди вынуждены растрчивать большую часть своей энергии на удовлетворение потребностей, расположенных на нижних уровнях пирамиды; хорошо обеспеченные имеют возможность сосредоточиться на самореализации, на том, чтобы «быть самим собой». Хотя «не хлебом единым жив человек», только очень немногие в этом мире имеют возможность заниматься проблемами самореализации. Большая часть человечества вынуждена много и тяжело работать, чтобы хоть как-то обеспечивать повседневное существование.

В то же время независимо от жизненных обстоятельств любой человек имеет представление обо

198

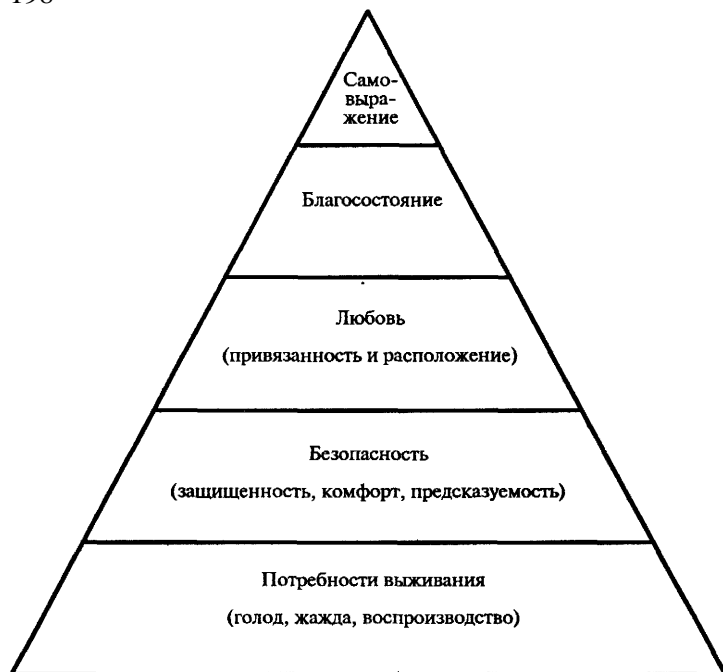


Рис. 6. Иерархия потребностей по Маслоу

всех пяти уровнях потребностей. Если потребности нижних уровней более или менее удовлетворены, энергия человека устремляется на удовлетворение потребностей, представленных в верхних уровнях. Как только удовлетворена одна потребность, ее место занимает следующая. Так создается бесконечная цепь, потому что потребности и жи-

199

дания изменяются в течение всей жизни отдельной личности.

Потребности связаны с целями. Если потребности не удовлетворены, поведение становится более энергичным и целеустремленным. Можно сказать, что потребности как бы заряжают человека энергией, в то время как цели направляют его действия. Достижение такой цели, как деньги, может сразу удовлетворить много потребностей. Давайте попробуем внимательнее рассмотреть, что представляют собой цели в

человеческом обществе. Это поможет лучше понять, зачем мы занимаемся переговорами.

ЦЕЛИ

Люди могут удовлетворить свое стремление обладать ценностями разными способами: можно быть хорошими родителями или управлять компанией «Дженерал Моторс». Это не натяжка. Во время президентских выборов 1968 года один репортер сообщил, что Ричард Никсон выглядит гораздо более уверенным в себе, чем прежде. Он объяснил эту возросшую уверенность тем, что у кандидата выросли две очаровательные дочери. Как большинство отцов, я знаю, какая это непростая задача воспитать двух дочерей.

200

Голод можно удовлетворить по-разному: можно есть хлеб, а можно питаться дикими фазанами или кузнечиками в шоколаде. И самовыражение проявляется в самых разных формах: одни пишут книги, другие всю жизнь проводят в погоне за большим богатством. Люди стремятся добиться целей, чтобы удовлетворить свои желания. Надеюсь, что краткий обзор девяти основных целей, к достижению которых всегда стремилось человечество, может принести некоторую пользу тем, кого интересует эта проблема.

ДЕНЬГИ. В западном обществе многие считают, что деньги являются наиглавнейшей целью. На первый взгляд предположение, что такими же притягательными могут быть и другие цели, противоречит здравому смыслу. Однако в исследовании о мотивационном воздействии денег Уильям Ф.Уайт говорит, что, хотя рабочие всегда стремятся получать больше денег, они не хотят, чтобы за счет увеличения зарплаток был ослаблен контроль за условиями работы. В другом исследовании Дэвид Макклеланд выяснил, что люди, для которых характерно стремление к успеху, относительно спокойно относятся к деньгам. Они рассматривают их скорее как символ и меру их достижений, а не как ценность саму по себе. Фредерик

201

Херцберг утверждал, что деньги как таковые редко выступают как главный мотив поступков. По его терминологии, гораздо чаще они проявляют «гигиенические» свойства. В погоне за деньгами люди не любят плестись позади, но в то же время они не склонны поднимать производительность труда только ради более высоких доходов.

Есть свидетельства того, что деньги только одна из многих целей, к достижению которых стремятся люди. В капиталистическом обществе деньги еще долго будут играть важную роль. Но уже сейчас можно предсказать, что по мере роста изобилия в обществе значение денег как одной из целей будет постепенно сходить на нет.

ВЛАСТЬ И СИЛА. Эти цели-близнецы тесно связаны между собою. Обе они отражают стремление людей определять свою судьбу. Целью некоторых людей является умение решать поставленные перед ними задачи, целью других — владение секретами влияния на людей. Мы с раннего детства стремимся к независимости и продолжаем ценить ее в течение всей жизни.

ЗНАНИЯ. Человечеству свойственно всеобъемлющее желание познать и объяснить окружающий мир. Австралийский абориген хочет понять, поче-

202

му вождь всегда сердит или как лучше всего изготовить оружие. Цивилизованная часть человечества поняла, что знание — это дорога к власти и достатку, и тратит значительную часть своих ресурсов на достижение этой цели.

СВЕРШЕНИЕ. Отдельные люди упорно работают, так как они хотят совершить что-то выдающееся ради самого акта свершения. У них имеется острая потребность чего-то достигнуть, и процесс для них гораздо важнее результатов (достижения и их отношение к переговорам обсуждались в главе 4).

СОСТОЯНИЕ ВОЗБУЖДЕНИЯ И ЛЮБОПЫТСТВО. Все люди любят состояние приподнятости и возбуждения, но достигают его разными способами. Я знаю людей, которые любят принимать участие в переговорах независимо от их содержания, просто потому, что им нравится атмосфера возбуждения, в которой обычно проходят переговоры. Как-то я встретил в Мексике немецкого бизнесмена, который предпочитал «азартные игры» с местными жителями посещению музеев и церкви. Он готов был торговаться из-за самых пустяковых безделушек при мизерных ценах, равных, например, пятнадцати тысячам песо (3 долларам).

Цели-близнецы — возбуждение и любопытст-

203

во — фигурируют на всех уровнях потребностей. Как бы ни голодали люди, им надоедает однообразная пища. Мне кажется, что значительная часть внебрачных связей объясняется простым любопытством. Тем же самым объясняется привлекательность игорных домов в Лас-Вегасе.

ОБЩЕСТВЕННАЯ ЖИЗНЬ. Людям необходимо общение, и кажется, что свойственное американцам стремление вступать в различные организации связано именно с потребностью в общении. Теоретики менеджмента уже давно убеждают руководителей учреждений, что надо уделять больше внимания неформальным группам. По их мнению, мотивация увеличения производительности труда кроется именно в деятельности этих небольших неформальных социальных групп.

Социальная ориентация высоко ценится как большими корпорациями, так и отдельными личностями.

ПРИЗНАНИЕ И СТАТУС. Людям необходимо признание их статуса. Определенного покрова официальный костюм, который носит служащий, является одним из внешних признаков его статуса. Другими внешними признаками могут служить размеры офиса, собственные ключи от туалета, персо-

нальные компьютеры и название должности. Одна большая корпорация в Калифорнии давно осознала важность названия должности и награждала званием вице-президентов сотрудников, занимающих такие должности, которые в других компаниях называются просто «менеджер». Это нововведение значительно упростило проблемы подбора сотрудников. Людей всегда привлекает возможность выделяться своей значимостью среди окружающих.

ЗАЩИЩЕННОСТЬ И СТРЕМЛЕНИЕ НЕ РИСКОВАТЬ. Незнание относительно будущего вынуждает людей по возможности избегать опасностей. Мелкий торговец боится рисковать и вступать в отношения с неизвестным поставщиком точно так же, как большая торговая фирма не может позволить себе рисковать большими суммами на распродаже. Развитие индустрии страхования за последнее время объясняется заложенным во всех нас стремлением к защищенности.

СООТВЕТСТВИЕ ОБСТОЯТЕЛЬСТВАМ. Однажды я присутствовал при разговоре жесткого ростовщика с должником: «Если ты такой умный, почему ты не разбогател?» Этот вопрос деморализовал должника и выявил несоответствие его действий и целей.

205

Должник считал себя толковым и сообразительным, и вдруг выяснилось, что он стоит на грани банкротства.

Люди стремятся к сбалансированному существованию. Для сильных, знающих людей невыносимо и непереносимо мало зарабатывать. Их поведение во многом определяется стремлением избавиться от источника неустойчивости.

Итак, переговоры ведутся для достижения девяти типов целей. Осознанное восприятие поставленных целей очень важно, без него невозможно достичь удовлетворения и найти приемлемые формы при заключении соглашения.

ВОСПРИЯТИЕ

Обычно оппоненты не сообщают противной стороне о своих целях и намерениях. Их выяснение требует большой предварительной работы. Модель, изображенная на рис. 7, называется «Цели, потребности и восприятие». С ее помощью можно проанализировать цели оппонента.

На рисунке видно, что предполагается выяснить шесть основных вопросов, касающихся восприятия. Три первых вопроса относятся к собственным целям, три последующих — к целям оппонентов.

206

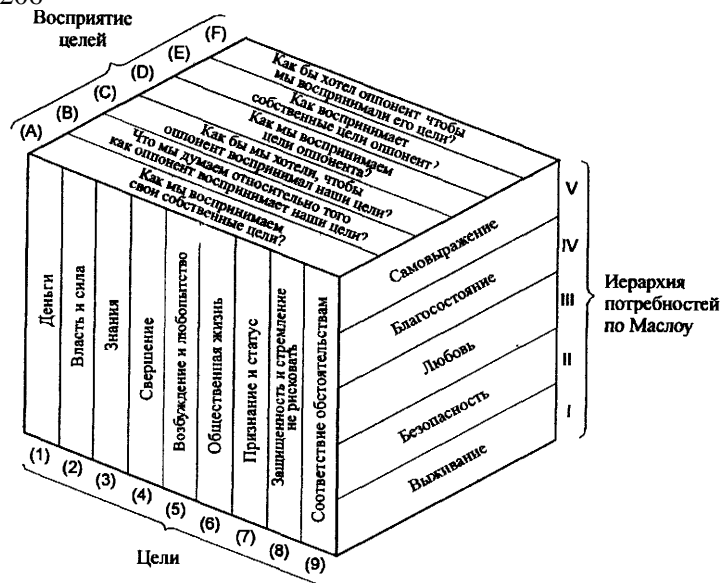


Рис 7. Цели, потребности и восприятие

1. Вопросы, касающиеся собственных проблем:

- Как мы воспринимаем свои собственные цели?
- Что мы думаем относительно того, как оппонент воспринимает наши цели?
- Как бы мы хотели, чтобы оппонент воспринимал наши цели?

207

2. Вопросы, касающиеся целей оппонента:

- Как мы воспринимаем цели оппонента?
- Как воспринимает собственные цели оппонент?
- Как бы хотел оппонент, чтобы мы воспринимали его цели? Заданный вопрос не гарантирует ответа.

Надо уметь делать выводы, базирующиеся на фактах и наблюдениях. К счастью, поступки людей в той или иной мере предсказуемы, поэтому процедура упрощается.

ЛЮДИ ПРЕДСКАЗУЕМЫ

Нам редко удается читать о людях, которые совершают непредсказуемые поступки, и это всегда очень интересно. На одного Поля Гогена, который отправился на острова Тихого океана, чтобы «сделать свое, особенное», имеется миллион служащих, которые каждый день трусят в свои офисы. Иногда мы в глубине души тайно симпатизируем банковскому служащему, который неожиданно для всех присваивает в банке тысячи долларов и бросается в знаменитое казино, чтобы раз в жизни удивить всех и «гульнуть на всю катушку». Но можно с уверенностью предположить, что боль-

208
шинство людей скорее всего будет завтра делать то же, что и вчера.

Можно достаточно надежно предсказать будущее поведение человека, ознакомившись с его прошлым. Тщательное изучение привычек, темперамента, мнений и ценностей оппонента помогает получить полезные сведения о его возможном поведении.

Каждый человек реагирует на безвыходные и стрессовые ситуации свойственным только ему образом. Одни проявляют терпение, с юмором оценивают свое положение и активно пытаются найти из него выход. Другие пытаются сопротивляться, теряя при этом чувство реальности. Такие люди стараются найти себе оправдание, скрывают факты, обвиняют других, становятся недоброжелательными, уходят в себя или под влиянием стресса становятся излишне эмоциональными. Если нам известно, как они вели себя вчера, мы в состоянии представить себе, какую форму защиты они выберут завтра.

Основные ценности человека не изменяются изо дня в день. Можно ожидать, что человек, который вел двойную игру вчера, будет так же вести себя завтра. Скупердяй всегда будет жадничать. Тот, о ком известно, что он всегда рискует, скорее всего

209

и дальше будет вести себя в таком же духе. Оппонент, для которого очень важен его статус, и в дальнейшем будет стремиться к его утверждению.

Знакомясь с поведением человека в прошлом, надо иметь в виду, что люди выбирают линию поведения, которая, по их мнению, наиболее соответствует их личным интересам. Можно заранее предположить, что люди считают свое поведение разумным и стремятся сохранить собственное представление о себе, свой облик. Вы или я, будучи посторонними, можем не одобрять поведение тех или иных людей, но мы должны сознавать, что именно такое поведение вполне разумно с их точки зрения. Однажды мне было поручено продать оборудование, принадлежавшее компании, и я попросил нескольких дилеров представить мне свои предложения. Предложение одного из них показалось мне настолько выгодным, что я решил, что он ошибся. Однако позже я понял его позицию. Дело было в том, что только он один хорошо знал это старое оборудование. За ничтожную сумму денег он мог привести его в полный порядок и дорого продать, как вполне добротное электронное оборудование. Занимаясь предсказанием будущего поведения оппонента на основании прошлого, имеет

210

смысл заранее предположить, что он «хитер, как лиса», когда дело касается его интересов.

Что бы ни делал человек, основной мотивировкой его действий всегда является стремление улучшить представление о себе самом. Это представление сложилось очень рано, и в основе его лежат детские переживания. Ничем не рискуя, можно предположить, что оппонент будет действовать так же, как и раньше, когда он имел успех. Вероятно, чтобы лучше узнать оппонента, надо следовать советам психиатра: больше слушайте, мало говорите сами, наблюдайте и не спешите выносить суждение. Если вам хватит терпения молча слушать, не перебивая, вы постепенно поймете, как сам оппонент воспринимает себя.

Надо помнить, что все наши предсказания в большей или меньшей степени только догадки. Чем больше информации мы имеем, тем более верными будут наши прогнозы.

МАКСИМИЗАЦИЯ УДОВЛЕТВОРЕНИЯ ДОСТИГНУТОЙ ЦЕЛЮ

Люди совершают сделки, чтобы почувствовать удовлетворение от достижения цели. На переговорах удается усилить чувство удовлетворения у обо-

211

их партнеров, следуя четким правилам поведения. Это удастся лучше всего, если постараться ответить на следующие четыре вопроса:

- 1) *Каким образом в результате действий, направленных на достижение общих целей, могут выиграть обе стороны?* В качестве примера приведем ситуацию, когда покупатель предлагает поставщику подготовить намеченную для продажи продукцию с помощью своих высококвалифицированных специалистов, чтобы она имела товарный вид на переговорах.
- 2) *Как могут выиграть обе стороны, если участник переговоров активно прилагает усилия к тому,*

чтобы оппонент достиг своих целей»? Для ответа на этот вопрос обратимся к ситуации, когда продавец получает вознаграждение в форме благоприятной для него рекламы в торговых журналах. Он получает удовлетворение и выигрывает, так как публично признан его статус и его сотрудничество с заказчиками, работающими на программу, имеющую общенародное значение.

- 3) Как могут выиграть обе стороны, если одна сторона помогает другой добиться осуществления поставленных задач? Пример: продавец

212

может предоставить организации покупателя возможность пользоваться компьютерами или технической литературой, к которым у него иначе нет доступа. Таким образом, чего бы ни касались эти преимущества — денег или более удобных способов приобретения знаний, — покупатель оказывается в наиболее выгодной позиции на пути к достижению цели.

- 4) Как могут выиграть обе стороны, если одна сторона отказывается от каких-либо личных или общих целей в пользу другой? Такая ситуация может возникнуть, если главный подрядчик и субподрядчик соглашаются разделить опасность общего риска, для того чтобы получить большой заказ от правительства. В этом случае стремление обойтись без риска приносится в жертву ради других целей — больших денег и новых возможностей.

ОЦЕНКИ ОБМЕНА МОТИВАМИ ДЕЙСТВИЙ

Во время переговоров мы регулярно сталкиваемся с конфликтом интересов, но крайне редко, практически никогда наши личные интересы не смешиваются с приоритетными интересами и цен-

213

ностями, важными для корпорации. Иногда уменьшение стоимости изделия на 100 долларов может быть существенным для покупателя, но несущественным для корпорации, в которой он работает. Покупатель может иногда отчаянно стремиться к уменьшению цены, чтобы доказать таким образом начальству, что оппонент оказался очень трудным, но все же его можно убедить.

Личные мотивы и мотивы корпорации не одно и то же. С позиции компании может оказаться очень полезным использовать тупиковую ситуацию на переговорах, но ее использование может оказаться настолько рискованным для личных интересов представителя фирмы, что он не решается на такой шаг. Можно ли сравнивать потенциальную возможность для компании потерять миллион долларов с риском для отдельного служащего утратить ощущение надежности своего служебного положения? Нет, нельзя. В такой ситуации необходимо разделить приоритеты корпорации и личности. Если мы хорошо выполним свою работу, мы скорее всего решим поставленные перед нами задачи. Кроме того, у нас будут все основания считать, что в результате взаимного и всеобъемлющего обмена (потребностями, целями и товарами) обе стороны имеют все основания чувствовать себя удовлетворенными.

11

АНАТОМИЯ ПЕРЕГОВОРОВ

До тех пор пока все не было разделено... даже цвета не были чистыми и непохожими один на другой.

Анаксагор

Ирвинг Стоун так описывает в книге «Агония и экстаз» неудержимое стремление Микеланджело постигнуть анатомию человека: «Скульптор не смог бы изобразить движение, не прочувствовав, чем оно вызвано; не смог бы воссоздать конфликт, драму, напряжение и силу, если бы не представлял себе работу каждого мускула тела... Он обязан изучать анатомию!» Для того чтобы понять, что представляют собой переговоры, мы должны понять их анатомию. Нам придется расчлнить нечто, именуемое переговорами, на две части: на содержание и время. Я думаю, вы согласитесь с тем, что после

215

операции пациент никогда не будет выглядеть таким же, как раньше.

Все виды обменов между людьми или между нациями состоят из пяти уровней дискуссий и переговоров:

- 1) процесс определения долей сторон;
- 2) процесс разрешения проблем;
- 3) процесс выработки отношений;
- 4) процесс «сделки с самим собой» и
- 5) процесс внутригруппового соглашения. Четыре уровня подробно обсуждены в великолепной книге Ричарда Е. Волтена и Роберта Б. Маккерзи «Теория поведения в трудовых переговорах». Мы кратко коснемся каждого процесса и далее внимательно рассмотрим анатомию времени.

ОПРЕДЕЛЕНИЕ ДОЛЕЙ СТОРОН

Хорошим примером распределения долей в результате переговоров может служить покупка подержанной машины у частного лица. Если продавец предполагает продать минимум за 10 тыс. долларов, а покупатель — купить максимум за 13 тыс. долларов, понятно, что совершение покупки за сумму, находящуюся где-то посередине этих двух крайних сумм, в любом случае будет разумнее, чем отказ от сделки. Если достигнуто соглашение о покупке машины за 12 тыс. долларов, продавец полу-

чил большую долю той суммы, которая была предметом переговоров. В этом процессе одна сторона выигрывает ровно столько, сколько проигрывает другая. Обычно, обсуждая переговорный процесс, мы имеем в виду прежде всего достижение разумного результата.

Переговоры относительно долей сторон касаются, как правило, *раздела* денег, собственности, власти или даже статуса. Например, цена так или иначе обсуждается на переговорах независимо от того, какие вопросы решаются. В переговорах, касающихся космоса, очень часто обсуждаются патентные права и обязательства по качеству, так как от решения связанных с ними проблем часто зависит процветание или крах компании. Спорные вопросы всегда приводят на переговорах к конфликтным ситуациям.

Недавно я принимал участие в переговорах, на которых продюсеры просили одного врача принять участие в съемках учебного фильма. На этот раз темой обсуждения были не деньги, а право врача уничтожить фильм, если он не будет соответствовать уровню его профессионального имиджа. Этот пункт был настолько важен для обеих сторон, что они так и не сумели договориться.

Определение долей сторон требует больших усилий. Если человек ставит перед собой сложные

217

задачи, ему необходимо добыть как можно больше информации о своем оппоненте, в то же время по возможности скрывая информацию о себе. Успешное долевое деление связано с умением выяснить фактическую сторону дела с аналитическим подходом к переговорам, стремлением к секретности и тактичным поведением. Например, однажды во время переговоров один инженер опрометчиво сказал, что его предложение было лишь одним из шести, одобренных по техническим параметрам. Таким образом, его шансы выработать для компании выгодные условия были сильно ослаблены. Когда ему объяснили, к каким результатам привело его высказывание, инженер попытался объяснить, что, наверное, продавец и без его сообщения знал о соперничестве проектов. Увы, это было неразумное и дорого обошедшееся компании поведение.

Цель процесса определения долей — разрешить конфликт интересов в *свою* пользу, и нет смысла говорить или делать что-либо, что могло бы усилить позиции оппонента.

ПРОЦЕСС РАЗРЕШЕНИЯ ПРОБЛЕМ

В любых переговорах возникают ситуации, когда обе стороны могут помочь друг другу, не ущемляя при этом собственных интересов. Если сторо-

218
ны хорошо понимают взаимные проблемы и, ничего не скрывая, пытаются разрешить их вместе, каждая сторона может оказаться в выигрыше. Мы называем такую ситуацию разрешением проблем. Проиллюстрирую ее примером из практики.

Я знаю человека, у которого есть три кредитные карточки, но он никогда не использует их для одалживания денег. В отличие от всех нас он использует эти карточки для того, чтобы зарабатывать деньги. Например, при покупке стиральной машины он обходит несколько не связанных между собою фирм, сравнивает цены и покупает машину в магазине, установившем самую низкую цену. Когда менеджер начинает оформлять оплату по кредитной карточке, покупатель просит разрешить оплатить накладные расходы наличными. Почти всегда этот трюк срабатывает. Значительная часть менеджеров в магазинах предпочитает получить какую-то сумму наличными, а не заниматься писаниной и откладывать получение денег. Они предпочитают сделать покупателю скидку в размере 3—4 процентов, а не платить проценты финансовой компании. Расплачиваясь очень небольшими взносами за свои кредитные карточки, этот человек получает значительно больше на изобретенном им способе экономии.

219

Он освоил основной принцип решения проблемы — без всяких затрат добиваться удовлетворения обеих сторон.

Практически возможности разрешить возникающие между покупателем и продавцом проблемы имеются при заключении *любого* соглашения. Работая над уточнением деталей, инженер и поставщик одновременно определяют, как разрешить ту или иную проблему. Такие вопросы, как прогрессивная оплата, одобрение системы в целом или сроки действия рекламы, также относятся к проблемным. Нередко возникают ситуации, когда покупатель выдвигает новые предложения. Он пытается превзойти установленные стандарты или включить в контракт дополнительные пункты, защищающие его права. Однако такие пункты могут противоречить правилам ведения бизнеса, которых придерживается поставщик, и привести к ненужной напряженности. Например, если бухгалтерский учет в фирме продавца ведется помесечно, ему неудобно и дорого составлять еженедельные отчеты. В этом случае обе стороны могут к обоюдному удовлетворению договориться о предоставлении сметной оценки в середине месяца и подробном ежемесячном отчете. Такие же компромиссные возможности можно найти и в других частях контракта.

220

Сделку надо заключать только *после* того, как исчерпаны все возможности ее совместного решения с одним или несколькими поставщиками. Предпочтение следует отдать поставщику, запрашивающему самую низкую цену. При заключении сделки продавец может создать благоприятные условия, которые не были

включены в первоначальное предложение, например оптовую скидку или выгодное кредитование. В каждом конкретном случае можно найти выгодные для обеих сторон условия. Нет смысла решительно сбрасывать со счетов те возможности, которые предоставляет совместное решение проблем только на том основании, что вам уже сделано три предложения.

Для успешного разрешения проблем нужно только иметь достаточно времени, добрую волю, открытость и убедительную мотивацию. Доброжелательная, располагающая к честным дискуссиям атмосфера и стремление к контактам — вот среда, в которой стороны находят новые формы взаимодействия и помощи друг другу. Люди, которым удается разрешить ту или иную проблему, приобретают больше, чем теряют; они проявляют настойчивость, но не стремление к эксплуатации. Если во время переговоров преобладает доброжелательный настрой, есть шанс, что обе стороны выиграют.

221

ПРОЦЕСС ВЫРАБОТКИ ОТНОШЕНИЙ

Как лучше всего *сдерживать агрессивность* оппонента на переговорах? Как лучше всего вести себя по отношению к нему: воинственно, мирно или объединив обе линии поведения? Исследования показывают, что лучше всего удастся успокоить агрессивного оппонента с помощью смешанной стратегии — иногда предлагать кооперирование, иногда вести себя агрессивно, но никогда не определять линию поведения заранее. К сожалению, если одна сторона настроена доброжелательно, а другая воинственно, краткосрочный баланс сил обычно склоняется в пользу более воинственной стороны. Поэтому очень важно с самого начала заняться установлением отношений и создать нормальную обстановку, которая приведет к соглашению.

Взаимоотношения сторон можно установить путем переговоров. Обе стороны начинают переговоры, считая, что они заранее знают, как следует себя вести. Такая предвзятая позиция имеет глубокие корни. По мере того как люди взрослеют, их мироощущение и их самооценка реализуются в относительно стабильном стиле поведения. Убеждения, мнения и пристрастия по возможности на-

222

правлены на сближение с основной линией поведения. Так как отношение к тому, что происходит, бывает одновременно и эмоциональным, и рациональным, оно трудно поддается изменению. И все же переговоры не могут идти удовлетворительно, пока обе стороны не желают менять отношения к партнеру.

Все мы знакомы со случаями, когда одна из сторон срывалась на международных переговорах. Индия долго вынашивала ненависть к Пакистану, поэтому было очень тяжело обсуждать с ней сложные дипломатические проблемы. По той же причине практически не двигаются с места переговоры между арабами и израильтянами. И наоборот, отношение Америки к Канаде и Австралии приводит к успешному ведению любых переговоров, независимо от сложности обсуждаемых проблем.

Я был свидетелем того, как эмоции привели к срыву коммерческих переговоров. До сих пор, в гораздо более просвещенное время, чем во времена моего детства, переговоры в Лос-Анджелесе между представителями разных этнических групп идут напряженно из-за взаимной неприязни. Если одна из сторон негативно относится к расовой принадлежности, религиозным или политическим взглядам другой стороны, любые переговоры могут

223

сорваться. Людям, подверженным предвзятости и предрассудкам, лучше не заниматься переговорами и предоставить это дело кому-нибудь другому. Без учета искажений, связанных с эмоциональными отклонениями, разобраться в реальных фактах всегда очень сложно.

И покупатели, и продавцы, если хотят работать эффективно, должны осознавать, в чем заключаются их интересы. Иногда покупатели ведут себя слишком недоверчиво и свысока смотрят на продавцов. С другой стороны, у продавцов сплошь да рядом просматривается тенденция относиться к покупателям негативно. Многие государственные служащие, работающие по контрактам, относятся к продавцам оружия, как к хищникам, которых интересует исключительно получение сногшибательных прибылей. Чаще всего такая позиция не оправдывает себя. Хотя отношение к оппоненту по самой своей природе эмоционально, реальное представление о его намерениях и интересах приводит к более объективной оценке его действий.

Разумное поведение подразумевает, что можно структурировать устраивающие нас отношения с оппонентом, используя переговоры. В большинстве переговорных ситуаций выявляется пять основных типов отношений: 1) крайняя агрессивность;

224

2) слабая агрессивность как средство устрашения;

3) взаимное приспособление; 4) открытое кооперирование; 5) тесное сотрудничество с оппонентом. При ведении дела необходимо решить со стратегических позиций, какой из этих пяти способов наиболее перспективен в данном случае. Например, мы можем решить, что долгосрочные планы Америки относительно Китая лучше всего осуществлять в форме взаимного приспособления. Учитывая антидемократичное, несколько агрессивное отношение Китая к Америке, самым лучшим вариантом может оказаться среднеагрессивная политика, корректируемая время от времени демонстративной враждебностью, приспособлением или примирением и прямым сотрудничеством. Такая смешанная стратегия даст возможность продемонстрировать нашу решимость прийти в отношениях с Китаем к полному согласию.

Естественно, по мере постепенного изменения антидемократичных позиций Китая наше поведение тоже может меняться.

ПРОЦЕСС «СДЕЛКИ С САМИМ СОБОЙ» (ЛИЧНОЕ СОГЛАШЕНИЕ)

Когда двое сидят за столом переговоров, у каждого появляется еще один противник: они сами. Вспомните переговоры в Бельвилле 3 июля. На этих

225

переговорах незримо присутствовала скрытая движущая сила: стремление вернуться в Лос-Анджелес до начала четырехдневного праздника.

Каждый человек стремится как-то совместить соперничающие желания и потребности и пытается найти приемлемые договоренности с внешним миром. Подсознательно он ведет переговоры с самим собой и в ходе их обменивает одну потребность на другую. В результате тщательного анализа человек избирает тот вариант поведения, который, по его мнению, даст наилучшую отдачу на затраченную энергию.

Бесспорно, каждому человеку приходится идти на сделку с самим собой. То, насколько удачно разрешатся конфликты, происходящие в собственном сознании, может оказать большое влияние на результаты переговоров.

ПРОЦЕСС ВНУТРИГРУППОВОГО СОГЛАШЕНИЯ

В любых ситуациях сделки заключаются не только в собственных интересах, но и в интересах других людей. Можно заключить соглашение с агентом по продаже недвижимости, даже если семья не присутствует на переговорах; она все равно во-

226

влечена в эту сделку. Очень важно понимать, как складываются отношения с теми, в интересах кого ведутся переговоры: с представителями организации или своей социальной группы.

Строго говоря, организации в отличие от людей, работающих в них, не имеют собственных целей и намерений. Каждый член принимающей решение команды имеет свой собственный уровень ожиданий и *личные цели*. Команда, определяющая цели переговоров, состоит из отдельных членов. Каждый ее член обладает своей собственной шкалой ценностей и своей позицией, своим статусом и своим, только ему присущим умением вести переговоры. То, что принято называть целью переговоров, формулируется в ходе *внутригрупповых процессов*.

Конфликт внутри группы является следствием различий подхода к фактам и целям, методов и ценностей отдельных членов этой группы. Поэтому члены группы рассматривают задания и проблемы со своих позиций и настаивают на таких общих решениях, которые обеспечивают им защищенность и удовлетворяют их. В результате руководитель переговорной группы вынужден как-то успокаивать других членов группы, недовольных решением. К сожалению, оппоненты, как правило, не склонны помогать в таких ситуациях.

227

Участники переговоров могут встречаться с очень сложными дилеммами. Если один из членов команды ведет себя пассивно, за столом переговоров может возникнуть очень сложная ситуация. С другой стороны, если он решит сделать все от него зависящее и убедить членов команды в необходимости снизить требования, его могут обвинить в неверии в успех дела. Пограничное положение на переговорах между своей организацией и оппонентом требует точного определения своего поведения по отношению к обоим этим сторонам.

Некоторые покупатели решают эту дилемму наихудшим способом. Они всеми силами стремятся понизить уровень ожиданий своей, а не противоположной стороны. Им редко удается добиться хороших результатов, так как они с самого начала занизили свои требования. У таких покупателей, как правило, возникают сложности, если они могут распоряжаться только ограниченной суммой денег и работают под руководством сурового начальства.

Снятие стрессовых ситуаций и разрешение разногласий внутри группы — очень сложная задача. Члены группы могут реагировать на ваши попытки активно или пассивно, в зависимости от темпераментов и отношения к сложившейся ситуации. Активная реакция проявится в стремлении не состав-

228

лять окончательного суждения о проблеме, пока не будет собрана полная информация. Активная позиция может вылиться в борьбу с нереалистичными целями и в попытку убедить членов группы умерить свои ожидания и учесть новые данные, полученные за столом переговоров.

Пассивный человек может занять противоположную позицию, допустить возникновение тупиковой ситуации и предоставить членам своей группы возможность самим пытаться из нее выбраться. Более умный постарается ликвидировать несоответствие между реальным и ожидаемым поведением, изобразив не совсем искреннее стремление достичь цели. Известно, что некоторые пассивные люди потихоньку советовали оппонентам не слишком серьезно воспринимать отдельные требования их собственной команды. Совершенно очевидно, что надо по возможности отбирать для ведения переговоров активных людей. Кроме того, их пре-

стиж должен быть достаточно высок, а личная защищенность гарантирована. Тогда они могли бы говорить все, что думают, без страха и сомнений.

Понимание процесса разрешения внутригрупповых противоречий дает возможность увидеть, как оппонент принимает стратегические и тактические решения. С помощью полученных сведе-

229

ний удается корректировать собственные планы влияния на внутригрупповые ценности и ожидания оппонента.

ПЕРЕГОВОРЫ - ДРАМА В ТРЕХ ДЕЙСТВИЯХ

Вскоре после того как Никсон был избран президентом, он отправился в Европу. После возвращения репортеры забросали его вопросами о состоянии вьетнамских переговоров, на которых в течение трех месяцев не было достигнуто никаких результатов. Президент сообщил, что переговоры вступили во вторую стадию — стадию «тяжелой торговли». Откуда взялась эта стадия и что это значит? Для ответа на этот вопрос обратимся к исследованиям Энн Дуглас, которая в течение десяти лет посещала переговоры и вела наблюдения.

Энн Дуглас не только присутствовала на бесконечных заседаниях, наблюдая, как протекают переговоры, она воспользовалась данной ей привилегией и интервьюировала обе стороны во время и после сессий. Таким образом она имела возможность получать информацию, которая обычно считается конфиденциальной. Она пришла к выводу, что обычно переговоры развиваются, как трехактная драма. Первая фаза — «фейерверки ораторского искусства». Во время этого акта обе стороны ведут себя агрессивно, однако на основании интервью можно заключить, что по отношению друг к другу преобладают хорошие отношения. Представители обеих сторон осознают, что все сказанное ими имеет цель произвести впечатление на «оставшихся дома», а не друг на друга.

Никсон правильно описал вторую фазу. Именно в этой фазе стороны обретают серьезность, изучают предельные условия будущего соглашения и ищут возможные участки компромисса. Отступление от надуманных, ложных позиций происходит медленно, но осмысленно, и обе стороны стремятся уловить малейшие признаки приближения к согласию. Неуверенность возрастает по мере того, как оппоненты создают неловкие ситуации, намеренно вводя в переговоры элементы взаимного непонимания и усиливая сопротивление. Ни одно высказывание не воспринимается как само собой разумеющееся. Каждая сторона дотошно проверяет, насколько упорен противник в своем отношении к любому вопросу.

Третья фаза начинается с поисков *реалистичных* подходов к спорным вопросам: после кризисов

233

стороны приходят к окончательной договоренности. В этой фазе очень важное место отводится процессу *улаживания внутригрупповых противоречий* и тесным контактам с ответственными представителями своей организации. Одновременно участники переговоров освобождаются от влияния менее важных членов команды. Атмосфера становится напряженной и неопределенной. В этой фазе участники переговоров оказываются в довольно странном положении: в связке «участник переговоров — оппонент» они объединяются против неразумного давления, осуществляемого *извне*, из мира, не имеющего прямого отношения к переговорам.

Чем неотвратимей приближается срок окончания третьей фазы переговоров, тем чаще возникают и рассматриваются различные альтернативные решения. Большое значение приобретают личные и полуофициальные заявления. В конце концов стороны заключают соглашение и излагают его в меморандуме. После этого обе команды всегда выражают взаимную добрую волю и взаимное уважение.

Когда вы в следующий раз будете принимать участие в переговорах, посмотрите, справедливы ли наблюдения Энн Дуглас. Я думаю, что справедливы.

		Шаги	Функции		
Стадия предварительного обсуждения		1	Формулирование требований		
		2	Предварительные встречи участников		
		3	Планирование конференции	Организация, сбор и анализ фактов	
Стадия переговоров	Фаза 1 («Фейерверк ораторского искусства»)	1	Вступительная часть	Выработка правил и повестка дня	
		2	Установление круга вопросов, проблем и требований	Пересмотр планов	
	Фаза 2 («Тяжелая торговля»)	3	Постановка конфликтных вопросов	Сужение круга вопросов, смягчение требований	Решение проблем
		4	Урегулирование конфликтных вопросов		
	Фаза 3 («Кризис»)	5	Закрытие и соглашение		
Послепереговорная стадия		1	Проработки соглашения (формальное формулирование)		
		2	Одобрение соглашений		
		3	Административная проработка и интеграция результатов		
		4	Антитезис соглашения, синтез и закрытие		

Рис. 8. Фазы переговоров

Подпроцессы переговоров	Определение долей сторон	Решение проблем	Выработка отношений	Внутри-групповое соглашение	Личное соглашение
	низк.	активн.	активн.	низк.	низк.
	средн.	средн.	активн.	активн.	низк.
	средн.	активн.	средн.	активн.	средн.
	средн.	средн.	активн.	средн.	средн.
	активн.	средн.	средн.	средн.	средн.
	активн.	средн.	средн.	средн.	средн.
	активн.	средн.	средн.	активн.	активн.
	активн.	средн.	активн.	активн.	активн.
	низк.	средн.	активн.	активн.	средн.
	низк.	низк.	средн.	средн.	средн.
	средн.	активн.	активн.	средн.	средн.
	активн.	активн.	активн.	активн.	активн.

РАСПРЕДЕЛЕНИЕ ВРЕМЕНИ НА ПЕРЕГОВОРАХ

Мое представление о распределении времени в процессе переговоров совпадает с наблюдениями Энн Дуглас, но исходные позиции несколько отличаются. Я рассматриваю переговорный процесс скорее как некий континуум, а не как набор эпизодов.

Три стадии переговоров включают период предварительных обсуждений, непосредственно переговоры и заключительную стадию, постпереговорную. На первой стадии уточняются пожелания, формулируются цели и начинаются приготовления к формальному началу переговоров. Эта деятельность включает планирование и организацию переговоров, выяснение и анализ фактической стороны дела.

Сами переговоры состоят из пяти этапов. На первом этапе обсуждается повестка дня и последовательность обсуждения проблем. На втором делается попытка установить предполагаемый объем договоренностей и идентифицировать задачи обеих сторон. Затем предпринимается попытка ограничить круг проблем и найти пути их решения, после чего следует четвертый этап — жесткие споры в агрессивном тоне.

вершение переговоров, приводящее к соглашению в общем виде.

Постпереговорный период очень важен, так как итоги переговоров еще далеки от совершенства и могут привести к конфликту между окончательным решением проблем и уточнением распределения долей сторон в соответствии с соглашением. На этой стадии осуществляются четыре типа деятельности: формулирование соглашения, одобрение соглашения, определение полномочий по соглашению и окончательное его подписание.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Определяя стратегию и тактику проведения переговоров, необходимо учитывать полную картину всех процессов в течение длительного периода времени, когда первоначальная значимость каждого subprocessa может изменяться.

Анаксагор заметил, что «до тех пор, пока все не было разделено... даже цвета не были чистыми и непохожими один на другой». Я надеюсь, что проведенный мною критический разбор немного прояснил проблемы, связанные с переговорами. Во всяком случае, сведения о временной структуре не могут не быть полезными за столом переговоров.

12

ТЕОРИЯ ОЖИДАЕМОГО УДОВЛЕТВОРЕНИЯ КАК ОРГАНИЗОВАТЬ ВЫГОДНЫЕ ДЛЯ ОБЕИХ СТОРОН СДЕЛКИ

Можно только мечтать о систематическом исследовании явлений, если следовать инструкциям, в которых указано, на что надо обращать внимание. В основе этих инструкций лежат различные теории; некоторые способы наблюдений за «реальной жизнью» полезны, некоторые — нет.

Питер Ньюмэн

Большая часть высокопоставленных чиновников владеет теорией гораздо лучше, чем может показаться. Обычно они нанимают людей, принимают решения о выпуске продукции и завоевывают новые рынки с удивительной точностью. Достичь ее можно, только владея теориями как в области человекознания, так и в экономике. Хорошая тео-

237

рия обычно предшествует хорошей практике; такой подход к реальностям нашей жизни очевиден.

Теория ожидаемого удовлетворения обеспечивает условия для лучшего понимания процессов, происходящих в нашей жизни. Используя эту теорию, можно: во-первых, найти новые подходы к анализу переговоров как волнующего, эмоционально-напряженного действия; во-вторых, отказаться от давно сложившихся предубеждений в представлении о переговорах.

ТЕОРИЯ ОЖИДАЕМОГО УДОВЛЕТВОРЕНИЯ

На рис. 9 изображена *Модель получения удовлетворения при переговорах*. Ее можно использовать как при переговорах между отдельными людьми, так и между государствами, как при приобретении дома, так и при покупке ракетной системы. Лучше всего можно понять теорию, рассмотрев конкретный пример и изложив ее после этого в ясной форме.

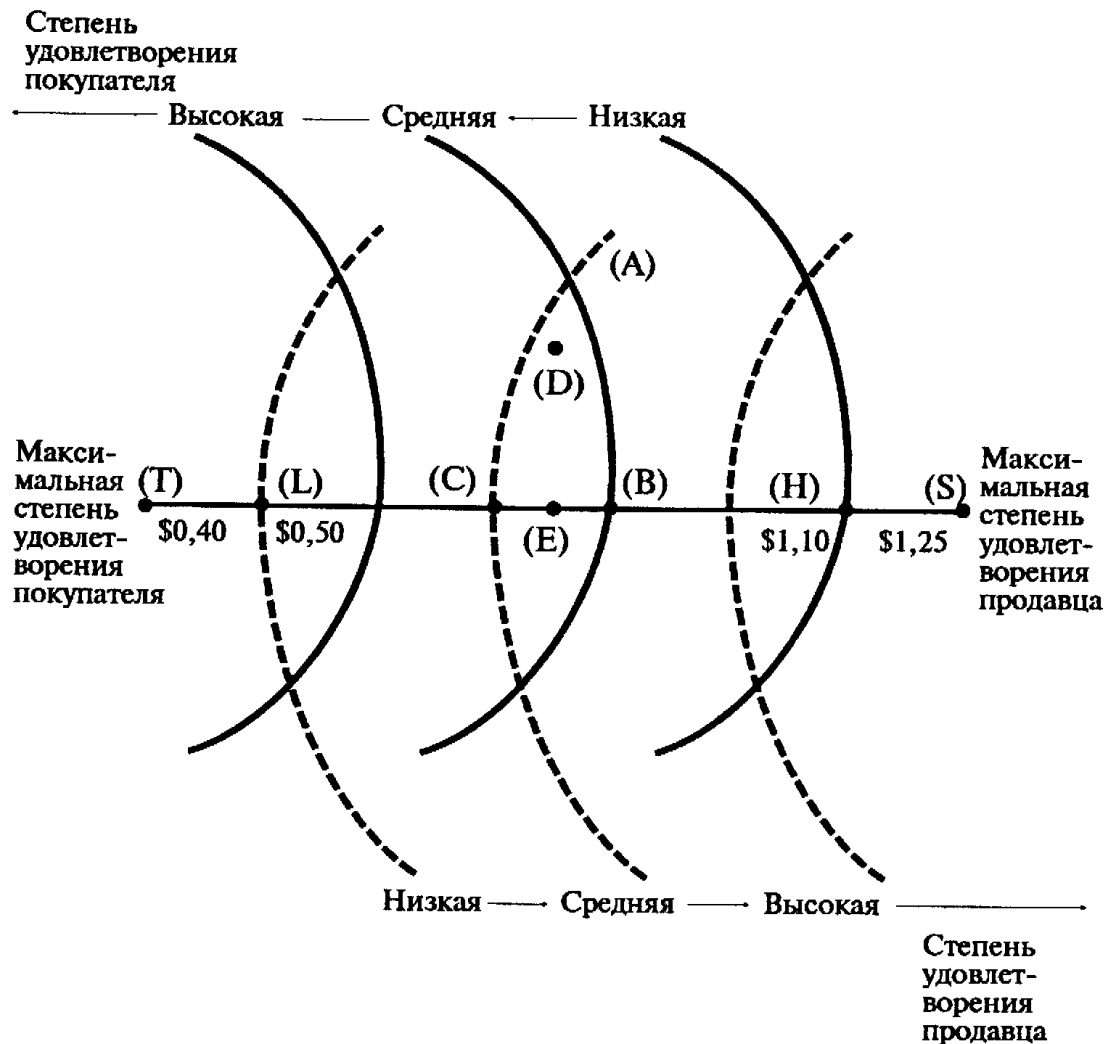
Представьте себе на минуту, что где-то в далекой мексиканской деревне турист заходит в маленькую бакалейную лавку. Цены на товары нигде не указаны. На полке лежат пять запыленных

239

банок бобов Кэмпбелла. Турист любит эти бобы, но давно уже не покупал их. Он был бы не прочь купить за нормальную цену все пять банок, но согласен и на одну. Зная цены, турист хотел бы заплатить за банку 40 центов, то есть столько, сколько она стоит в супермаркете в Калифорнии, однако он готов заплатить и 1 доллар 10 центов. В ходе торговли цена повышается от 40 центов до 1 доллара 10 центов. (Это изображено на диаграмме с помощью трех жирных кривых с надписями:

«Покупатель удовлетворен», «Покупатель частично удовлетворен» и «Покупатель неудовлетворен».)

Бакалейщику нужны наличные деньги, и он был бы рад избавиться от залежавшегося товара. В то же время он действует по принципу, что никогда и ничего не надо продавать с убытком, поэтому предпочтет отказаться от продажи, но не продаст банку дешевле, чем за 50 центов. Он твердо уверен, что рано или поздно сумеет продать все пять банок по цене от 50 центов до 1 доллара 25 центов. По мере того как цена опускается ниже и ниже и удаляется от 1 доллара 25 центов, продавец испытывает все меньшее и меньшее удовлетворение. (Это изображено на диаграмме с помощью трех *пунктирных* кривых с надписями: «Продавец удовлетворен», «Продавец частично удовлетворен» и



Предложение	Цена	Средняя цена (центы)	Общая выгода продавца (центы)	Выигрыш или проигрыш в степени удовлетворения относительно предложения (A)	
				Покупатель	Продавец
(A)	1 предмет за \$0,75	75,0	25	-	-
(B)	3 предмета за \$2,25	75,0	75	-	+
(C)	5 предметов за \$2,75	55,0	25	+	-
(D)	2 предмета за \$1,40	70,0	40	+	+
(E)	5 предметов за \$3,25	63,0	65	+	+

Рис. 9 Модель удовлетворения при переговорах

«Продавец неудовлетворен».) Продажа банок за цену между 50 центами и 1 долларом 25 центами лучше, чем несостоявшаяся сделка, и доставит удовлетворение и продавцу, и покупателю.

Первый вопрос, на который мы должны ответить: возможно ли такое соглашение, при котором и продавец, и покупатель могли бы получить *равное* удовлетворение? Второй вопрос: возможно ли такое соглашение, при

котором они могли бы добиться *равного предельного* удовлетворения? Ответ на оба вопроса: будет «не одинаков».

Дело в том, что системы ценностей бакалейщика и туриста не имеют между собой ничего общего. У туриста есть 100 долларов, но он ни за что не согласится, чтобы его «надули», и предпочтет обойтись без покупки, но не платить 1 доллар 25 центов. Бакалейщику очень *нужны наличные деньги, и каждый цент* для него очень важен, но он предпочтет вообще не продать банку, чем продать ее дешевле чем за 50 центов. Кроме того, турист и бакалейщик по-разному оценивают качество бобов Кэмпбелла. Ясно, что невозможно измерить точно, получит ли турист и бакалейщик одинаковое удовлетворение от сделки. Можно только сказать, что оба получают какое-то удовлетворение, если договорятся о цене между 50 центами и 1 долларом 10 центами.

241

Имея это в виду, давайте вернемся к началу, когда оба обдумывают, не остановиться ли на 75 центах. (Предложение А на диаграмме.) Эта цена принесет бакалейщику доход в 25 центов. Но является ли такой договор самым выгодным для обеих сторон? Нет.

Приведенные ниже четыре предложения превосходят предложение А.

ПРЕДЛОЖЕНИЕ В: Если бы бакалейщик был достаточно сообразителен, он предложил бы продать 3 банки за 2 доллара 25 центов; тогда его прибыль составила бы 75 центов. В то же время одна банка стоила бы туристу по-прежнему 75. *Такое предложение означало бы улучшение условий для продавца и никаких потерь для туриста.*

ПРЕДЛОЖЕНИЕ С: Турист мог бы выступить со встречным предложением — купить все пять банок за 2 доллара 75 центов, что означало бы большой выигрыш для него и прибыль в 25 центов, как в предложении А, для бакалейщика.

ПРЕДЛОЖЕНИЕ D: Если бы бакалейщик не согласился на предложение С, турист мог бы предложить купить две банки за 1 доллар

244

вень отсчета будущего удовлетворения. То, что одни люди являются отчаянными оптимистами, а другие безнадежными пессимистами, также играет существенную роль в переговорном процессе.

ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ ТЕОРИИ

Можно обобщить теорию ожидаемого удовлетворения в следующих семи основных утверждениях.

УТВЕРЖДЕНИЕ I. Переговоры — это не просто удачная сделка для обеих сторон. Хотя в результате каждая сторона обязательно что-то выигрывает, *маловероятно*, что обе стороны получают эквивалентные выигрыши.

УТВЕРЖДЕНИЕ II. Практически не бывает двух одинаковых систем ценностей. Бакалейщик и турист с разных позиций подходят к оценке ситуации с бобами и деньгами. Потребности у всех людей более или менее одинаковы, но, достигнув цели, каждый *получает разную степень удовлетворения.*

УТВЕРЖДЕНИЕ III. Во время *любых* переговоров всегда имеется возможность получить взаимное удовлетворение, не ущемляя интересов друг друга. Чем более активен поиск взаим-

245

ной оптимизации договоренности, тем больше шансов найти наиболее удачное решение. Совместная работа над улучшением соглашения — *это процесс разрешения проблемы.*

УТВЕРЖДЕНИЕ IV. Во время любых переговоров наступает момент, когда удовлетворение одной стороны может быть достигнуто только за счет потерь другой стороны. Этот процесс называется *определением долей* сторон.

УТВЕРЖДЕНИЕ V. Все сделки основываются на *ожидании будущего удовлетворения.* Вряд ли найдется хотя бы двое людей, одинаково оценивающих удовлетворение.

УТВЕРЖДЕНИЕ VI. В сделке, которую мы проанализировали, предметом обмена в процессе переговоров были не товары и не деньги, а фактор удовлетворения. Материальные предметы представляют собой только видимые аспекты сделки.

УТВЕРЖДЕНИЕ VII. Одна сторона может только делать предположения относительно чувства удовлетворенности, ожиданий и целей другой стороны. Одна из существенных функций переговоров заключается в тестировании этих предположений. Истинные намерения оппонента могут быть обнаружены только в

246

процессе тщательного исследования. Может оказаться, что сам оппонент имеет о них довольно смутное представление.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Теория ожидаемого удовлетворения нужна всем, кто стремится «торговаться» наиболее эффективно. Эту теорию в равной степени можно применять в межличностных отношениях, в бизнесе и в дипломатии. Хорошая теория тесно переплетена с хорошей практикой. Теория ожидаемого удовлетворения — это

Часть 3 ПРОГРАММА ДЕЙСТВИЙ

Введение к части III

Цель этой книги — помочь всем, кто занимается переговорами, глубже осознать сущность переговорного процесса. Улучшить качество переговоров можно, только объединив за столом переговоров теорию и практику.

В ходе наших исследований мы обнаружили, что люди, профессионально занимающиеся переговорами, придают очень большое значение их планированию и предварительной подготовке. Одна из сложностей, возникающих при подготовке переговоров, связана с тем, что еще не ясны их конечные цели. В случае переговоров домашние заготовки включают столько разных дел, связанных с множеством людей, что постепенно теряют всякий смысл и превращаются в пустые фразы. В этом деле нет ни четких ориентиров, ни общепринятых стандартов.

Такое положение абсолютно неприемлемо, особенно если переговоры связаны с большими суммами денег. Необходимо заранее подготовить общую схему действий, работая в соответствии с которой мы имели бы право сказать: «Я хорошо выполнил свою работу. Я задавал вопросы, которые следовало задавать, и отвечал на те вопросы, на которые можно было ответить осмотрительно».

Перед тем как составлять план будущих действий,

250

мы должны четко представить себе, из каких частей он будет состоять. В предлагаемой трехмерной модели планирования мы предлагаем новый подход к этой проблеме. Если мы стремимся к оптимизации действий, нам необходимо проделать несколько предварительных операций. Мы должны наиболее эффективно организовать нашу работу. Я убежден, что организовать процесс так, чтобы выиграть, не очень трудно и это не очень дорого стоит. В этой главе вы найдете практическую программу эффективного проведения переговоров.

13 СТРАТЕГИЯ

Я спросил его: «Чем ты занимаешься?» — «Я делаю деньги», — сказал он. «Но что именно ты делаешь?» — «Все, что приносит доход», — ответил он. Я покачал головой и покинул его яхту. «Какая же это стратегия?»

Неизвестный автор

Их план простой:

Схватить, что можно... И удержать любой ценой.

Вордсворт

Под стратегическим планированием мы понимаем долгосрочные планы и ценности; под тактическим планированием — повседневные дела, способы их осуществления (например, приглашение водопроводчика). Продуманная стратегия может быть сведена на нет слабой тактикой; с помощью хорошей тактики можно оптимально использовать слабую стратегию. Опытные участники переговоров свободно владеют и стратегией, и тактикой.

252

ПЛАНИРОВАНИЕ ПЕРЕГОВОРОВ -ТРЕХМЕРНЫЙ ПОДХОД

Планирование имеет три измерения: стратегическое, административное и тактическое. Стратегическое планирование посвящено долгосрочным деловым целям. Административное планирование — это привлечение нужных людей, поиск нужной информации и подготовка благоприятной для переговоров обстановки. Под тактическим планированием подразумевается поиск наилучших путей достижения успеха за столом переговоров.

На табл. 3 показано, что самые главные стратегические решения всегда связаны с товарно-рыночными отношениями. В то же время тактические решения обеспечивают необходимую «фронтную полосу» — немедленную реакцию в процессе переговоров — и представляют собой средства для достижения цели.

В этой главе мы займемся самой существенной фазой планирования — стратегическим планированием. Мы начнем с анализа четырех аспектов стратегии. Это: 1) глобальные цели товарного рынка; 2) поиск фактов; 3) анализ стоимости и 4) принятие решений. Далее мы посмотрим, как занимаются планированием в большой корпорации, и закончим главу некоторыми советами покупателям и

Таблица 3
Планирование переговоров — трехмерный подход

	<i>Стратегическое планирование (политика)</i>	<i>Административное планирование</i>	<i>Тактическое планирование (действия)</i>
Проблема	Отобрать и вступить в переговоры с источником или источниками, которые оптимизируют позицию и намерения компании	Организовать людские ресурсы, властные и информационные источники и оптимизировать переговорный процесс	Оптимизировать реализацию переговорного потенциала
Природа проблемы	Решить, какие цели наиболее важны, определить объем требований и наилучший способ достижения главных целей	Организация, поиск и подготовка конкретных людей, властных и информационных источников	Определение второстепенных задач, промежуточных проблем и средств, необходимых для достижения стратегических задач, проверка намерений оппонента
Ключевые решения	<ul style="list-style-type: none"> • Ассортимент рыночной продукции • Покупка и продажа • Ограничения — покупатель и его окружение • Структура принятия решений • Философия соревнования • Основные цели — технические, цены, доставка, менеджмент • Сбыт • Риск, выгоды и потери 	<ul style="list-style-type: none"> • Организация команда поддержки и специальное сотрудничество • Информация поиск фактов, каналы анализа, безопасность, предварительное тестирование • Средства: личные инструменты, обучение, оборудование, третьи стороны 	<ul style="list-style-type: none"> • Промежуточные задачи; результаты, проблемы, цели, соображения, тестирование • Техника повестка дня, вопросы, утверждения, уступки, слушания, обязательства, задержки, угрозы, обещания, перерывы, тупиковые ситуации, невербальные средства, главные вопросы и стандарты

Таблица 3 (продолжение)

	<i>Стратегическое планирование (политика)</i>	<i>Административное планирование</i>	<i>Тактическое планирование (действия)</i>
Ключевые решения	<ul style="list-style-type: none"> • Властные отношения • Взаимоотношения • Методы поиска фактов • Контроль информации и предложений (безопасность) • Этические ценности • Выбор руководителя переговоров • Анализ цен и стоимости 		<ul style="list-style-type: none"> • Выработка иммунитета • Маневрирование контроль времени, инспектирование связей, власти, итоги, дружеские отношения, расхождения мнений

продавцам. Мы не будем обсуждать здесь проблемы административного планирования. Коснемся лишь самых очевидных: чтобы получить хорошие результаты во время переговоров, надо подготовить все заранее. Сплошь да рядом эта необходимая работа откладывается до последней минуты.

ГЛОБАЛЬНЫЕ ЦЕЛИ ПРИ ТОВАРНО-РЫНОЧНЫХ ОТНОШЕНИЯХ

Если бы в начале века владельцы железных дорог поняли, что самую большую выгоду принесет организация полномасштабного бизнеса перевозок и нельзя ограничиваться перемещением пасса-

255

жиров и грузов только вдоль железнодорожных путей, они входили бы сейчас в число самых могущественных корпораций современной Америки. Неудачное стратегическое решение лишило железнодорожные компании возможности вовремя включиться в рынки автомобиле- и самолетостроения в самом начале их развития и занять в них доминирующее положение. Они, скорее, неверно сформулировали цели завоевания товарного рынка, чем совершили тактическую ошибку. На переговорах также легко просмотреть основную стратегическую цель, сосредоточившись на заключении удачной сделки.

Самой важной и первоочередной задачей «главного стратега» является умение до переговоров принимать разумные решения, связанные с рынком товаров. Задолго до начала переговоров продавцу необходимо выяснить, входит ли покупатель в число тех клиентов, с которыми продавец собирается иметь дело. Покупателю надо выяснить заранее, соответствуют ли параметры предлагаемого товара тому, что ему нужно. Например, покупателям маленьких машин «Форд» нет никакого смысла покупать дорогие радиальные тормоза или человеку с невысоким достатком стремиться приобрести огромный «Таун кар». Стратегия в рыночной ситуации — это вопрос корпоративной *самоидентификации*.

256

Выясняются вопросы типа: «Частью какого рынка я являюсь?» или «Вписывается ли моя сделка в уже существующий рынок?». Если предполагаемая покупка или продажа не вписывается в уже сложившуюся ситуацию, не стоит даже начинать работать с ней.

Покупатель должен принять несколько стратегических решений, связанных с товарным рынком: стоит ли вообще приобретать товар, с какой конечной ценой товара можно согласиться, какое качество приемлемо, как вести себя с конкурентами, как относиться к силовым методам и долговременным отношениям с поставщиком. Такого же типа решения должен принимать и продавец. В случаях, когда покупатель решает: «сделать или купить», продавцу надо решить: «продать, предоставить льготные условия или лицензировать». Очевидно, что такие кардинальные решения относительно рыночной торговой политики надо принимать не за столом переговоров. Не может быть «правильной» цены за неправильный продукт.

СБОР ФАКТОВ И ЗАЩИЩЕННОСТЬ

Эти проблемы тоже относятся скорее к стратегическим, чем к тактическим. Хотя есть возможность очень многое узнать об оппоненте за столом

257

переговоров, следует стремиться к получению самой существенной информации задолго до начала переговоров. В то же время проблема защиты своих позиций должна составлять часть долгосрочной программы защиты, а не возникать в ходе переговоров. Я считаю такой подход к этой основополагающей проблеме единственно приемлемым в бизнесе.

Надо скрывать информацию о различных предложениях, ценах, финансировании, конкуренции, технических проблемах и т.д. Я знаю одну компанию, которая устраивала для своих представителей на переговорах нечто вроде карантина. Она поселяла их в отеле, когда до начала переговоров оставались считанные недели; семьям разрешалось наносить визиты только раз в неделю по уик-эндам. Такими сверхпредосторожностями пользуются только в случаях, когда разрабатываются особенно большие и сложные проекты. Однако следует быть предельно осторожными и в тех случаях, когда дело касается менее важных переговоров. Уже очень давно известно, что незащищенная информация может поразительно быстро стать доступной для конкурентов. Нельзя легкомысленно относиться ни к сокрытию фактов, ни к их выявлению.

Однажды демократический лидер из Калифорнии сказал: «Деньги — это материнское молоко в

258

политике». Я бы применил это замечание к переговорам в такой форме: «Вооруженность фактами — это материнское молоко в переговорном деле».

Вопрос состоит в том, «насколько далеко можно заходить в поисках мотивов действий оппонента и в стремлении ознакомиться с внутренней структурой его бизнеса». Во время до сих пор тлеющего скандала в аэрокосмической промышленности контрактная группа слишком вольно использовала компетентные правительственные источники, технических экспертов и консультантов для выяснения запросов своих конкурентов и мнения покупателей из правительства об этих запросах. На компании и их сотрудников, виновных в этих действиях, были наложены большие штрафы. Некоторые даже попали в тюрьму. Деловые переговоры — это не война за выживание нации. Нельзя прощать коррупцию, взяточничество и электронное подслушивание. Но было бы безумием не стремиться защитить себя от существующего вокруг нас зла. Мы, люди, занимающиеся бизнесом, не имеем права позволить себе заблуждаться и верить, что этические нормы наших детей и нашего общества могут быть выше этих норм в бизнесе.

Каким же способом можем мы узнавать о потребностях и целях наших оппонентов? Ответ однозначен: До переговоров необходима тщатель-

259

ная исследовательская и подготовительная работа. Необходимо детально ознакомиться с историей деловых отношений оппонента. Ценные сведения удастся получить при внимательном изучении предшествующих переговоров, независимо от их результатов. Что касается сведений о состоянии финансов оппонента, то их легко получить по таким каналам, как Дан и Брэдстрит, из газетных подшивок, истории становления и развития компаний, финансовых отчетов, внутренних отчетов и репортажей о судебных разбирательствах. Очень многое можно выяснить, просто побывав у оппонента, поговорив с сотрудниками и задав им ряд вопросов. Другой способ получить информацию — это разговор с людьми, имевшими деловые отношения с оппонентом. Я никогда не забуду одного человека, который доказывал, что подрядчик замечательно делал свое дело, если не был пьян.

В одной большой компании имеется банк данных о поставщиках. Фирмы поставщиков распределены между сотрудниками отдела закупок. Сотрудники владеют всей информацией о состоянии дел в «своих» фирмах, об их продукции, о финансовой и административной системах. На каждого служащего, занимающего в фирме поставщика ответственный пост, заведено специальное досье, в котором хранится информация о нем и о его дея-

260

тельности. Сведения о работе служащих и о прошедших переговорах используются для того, чтобы сформулировать разумные и убедительные предложения для предстоящих переговоров. Компания обнаружила, что одним из краеугольных камней сильной позиции во время переговоров является систематический сбор фактов.

АНАЛИЗ СТОИМОСТИ

Третьим фактором стратегического планирования является *анализ стоимости*. Начнем с того, что стоимостный анализ отличается от анализа цен. Лучше всего объяснить, в чем состоит разница, с помощью анализа оценки одного дня работы. Недавно я провел такой анализ для друга, приглашенного на студию сделать учебный фильм. Был задан вопрос: «Сколько стоит один день его работы?»

Мой друг часть своего времени тратит на чтение лекций по специальности и преподавание. Можно предложить несколько вариантов оценки стоимости одного дня его работы. Если взять в качестве основы

расчетов стоимость дня работы в офисе, то работу по постановке фильма надо оценить в 1 000 долларов. Если же мы решим, что стоимость одного дня эквивалентна стоимости одной лекции, то придется оценить фильм в 2 500 долларов. Наконец,

261

если за основу взять особо удачное выступление в какой-то определенной роли, то следует добавить за игру и написание текста еще 3 750 долларов.

Однако, когда стали оценивать полученный продукт (фильм), оказалось, что день работы должен быть оценен в 67,5 долларов. Такая сумма возникла после того, как стало ясно, что с работой, которую собирались выполнить за четыре дня, можно справиться в течение одного дня. Окончательная сумма была вычислена с учетом того, что известность моего друга привлечет покупателей и будет продано много копий. При проведении стоимостного анализа необходимо учитывать все факторы, как экономические, так и психологические. При ценовом анализе очень часто на первый план выступают наименее существенные данные.

Стоимость — это возможность удовлетворить желания. Стоимость зависит от того, насколько необходимо что-то и насколько велико желание это «что-то» заполучить именно в данный момент. Цена — это только одна из множества составляющих, которые необходимо учитывать, определяя стоимость. Если для сборки изделия недостает детали ценой в 100 долларов, а задержка сборки на один день оценивается в 2 000 долларов, покупатель поступит разумно, если, заплатив 2 000 долларов (но не больше), он получит эту деталь и сэко-

262

номит один день. После этого, даже если поставщик оценит деталь в 1 цент, это не будет иметь никакого значения для покупателя.

В любой промышленности, и особенно в аэрокосмической, правильное определение размеров зарплаты находится в плачевном состоянии. Проблема, словно игла сломанного проигрывателя, стоит на одном и том же месте: цена, цена, цена. Устанавливая оклады, ценовики предпочитают не выяснять, как оценивается данный претендент на должность, какова его стоимость. Известный своими новаторскими устремлениями министр обороны Роберт Макнамара, в поисках истинной стоимости ввел в систему управления армией концепцию «удар за доллары». Он пытался сравнивать наступательные потенциалы ракетных систем стоимостью 20 миллионов и 100 миллионов долларов. Он понимал, что стоимость надо оценивать не только в долларах, но и в терминах наступательной мощи.

Чтобы правильно определить стоимость товара, выставляемого на продажу, продавец должен хорошо ориентироваться в бизнесе клиента, уметь предсказывать, на какую цену может согласиться предполагаемый покупатель. Если у покупателя сложилась такая ситуация, что он вынужден согласиться на любую цену и не имеет выбора, поставщик сможет легко договориться об очень высокой

263

цене. Покупателю следует заранее выяснить, соответствуют ли его пожелания планам поставщика, и понять, в чем именно заинтересован продавец:

нужна ли ему немедленная прибыль или у него имеются какие-то другие далеко идущие планы. Как только покупатель и продавцы оказываются вовлеченными в глубокий стоимостный и экономический анализ, им приходится разбираться в следующих проблемах:

1. Какова стоимость основного капитала и оборотных средств действующего предприятия?
2. Как можно учесть известный и неизвестный риск, руководствуясь только своими оценками или с помощью бухгалтерских книг?
3. Насколько точным и объективным может быть бухгалтерский отчет?
4. Каков истинный смысл выражений «понесенные издержки», «полные издержки», «амортизация оборудования», «понижение в цене» и «накладные расходы»?
5. Как соотносить цены, если они изменились?
6. Как правильно оценить краткосрочную и долгосрочную прибыльность? Возмещением чего является прибыльность: затрат, оборотных средств, инвестиций или капитала?
7. Как связаны между собой затраты, прибыли и оборот?

264

8. Каковы принципы оценки нового изделия?
9. Какова первоначальная цена купленного товара до того, как он начинает движение к потребителю?

По традиции служащие, занимающиеся анализом стоимости и бухгалтерским учетом, предпочитали не заниматься этими проблемами. Они также предпочитали не брать на себя ответственность за решение проблемы соотношения цены товара и его функций. В будущем им придется заняться этими проблемами, так как тщательный анализ сущности стоимости может оказаться неоценимым подспорьем при высококачественном планировании.

ЦЕНОВОЙ И СТОИМОСТНЫЙ АНАЛИЗ

В наши дни формируется новая профессия -специалисты в области ценового и стоимостного анализа. Чтобы выполнять эту работу как следует, необходимо обладать целым рядом качеств — дис-

циплинированностью, воображением, владением современными статистическими методами и, наконец, здравым смыслом. Это слишком сложная тема, раскрыть ее в двух словах невозможно. Поэтому я только прокомментирую ее коротко и предложу несколько рекомендаций, опираясь на свой

265

личный опыт в области менеджмента и определения цен с учетом интересов как покупающей, так и продающей стороны.

Кажется, что назначить цену за обыкновенный матрас очень просто, но это неверно. По мере того как вы вникаете в суть проблемы и узнаете о различиях в использованных материалах, о структуре, ценах и гарантиях качества товаров, проблема усложняется. В свое время мы с женой выбрали себе самый дорогой матрас с безусловной гарантией на двадцать лет. Уже после того как мы купили его, мы сообразили, что не подумали об одном немаловажном факторе: мы забыли, что, так как нам уже больше пятидесяти лет, следовало бы учесть фактор предполагаемой продолжительности жизни. В промышленности у покупателей возникают сложности при сравнении цен, даже если они покупают то же самое изделие. Покупка двадцати экземпляров в марте сильно отличается от покупки двухсот экземпляров в декабре. Не говоря о том, что приходится учитывать возможные изменения в технологиях, конкуренцию и колебания уровня цен, как правило, какие-то дополнительные факторы усложняют анализ.

Стоимостный анализ еще сложнее ценового анализа. Я уверен, что в бизнесе почти невозможно встретить людей, которые ни разу не приходили

266

в отчаяние от того, что не могли ответить на вопрос: «Какова же реальная стоимость этого изделия?» Бухгалтеры всегда могут представить вам точные данные, а менеджеры всегда могут доказать, что эти данные неверны. Бухгалтерские отчеты не раскрывают картину полностью, даже если изделие производилось в достаточно больших количествах. Когда речь идет о новом или еще неизвестном изделии, вопрос определения стоимости приобретает особенно важное значение.

Существуют два метода оценки стоимости производства нового изделия: первый, статистический, предполагает прогнозирование на основании данных о стоимости уже производящегося однотипного изделия; второй, промышленно-инженерный, предполагает оценку каждого этапа производства по отдельности. Обычно при оценке стоимости новых изделий используется второй метод.

Предполагается, что аналитик, применяющий промышленно-инженерный метод, имеет четкое представление о том, что именно производится. Соответственно он должен хорошо разбираться в производственных процессах и стандартах. К сожалению, в реальной жизни оценщики знакомы с инструкциями, технологическими процессами и стандартами гораздо хуже, чем нам хотелось бы. Помимо этого, очень редко имеется возможность

267

как следует выполнить эту работу, так как обычно на нее не остается времени.

Статистический метод дает еще более грубые оценки, потому что надо обладать мудростью Соломона, чтобы определить, насколько одно изделие сложнее другого. Кроме того, статистический метод основывается на убеждении, что можно определить правильные соотношения между стоимостью и другими характеристиками изделия. Например, аналитик решает, что стоимость мотора ракеты пропорциональна его весу и мощности. Это предположение с одинаковой вероятностью может оказаться верным и неверным, так как стоимость зависит от гораздо большего количества факторов, чем мы предполагаем. Разработка методов оценки стоимости все еще находится на уровне средних веков.

Описать проблему всегда проще, чем найти ее решение. Мы даем ниже несколько советов, применяя которые и покупатели, и продавцы смогут более успешно проводить ценовой и стоимостный анализ:

1. Следует требовать более высокого качества анализа.
2. Необходимо привлекать к этой работе инженеров, экономистов и бухгалтеров высокой

268

квалификации, гарантируя им высокие заработки и престижное положение.

3. Необходимо создавать более совершенные оценочные и коммуникативные системы. Это поможет убедить непосредственных исполнителей, что их пожелания по организации стоимостного и ценового анализа приняты.
4. Вероятностные оценки должны заменить методы оценок по одному параметру или по колебаниям в пределах «минимума — максимума».
5. Необходимо гораздо шире пользоваться статистическими выборками и методикой принятия решений.
6. Необходимо развить методы параметрических оценок с помощью обученного персонала, хорошо понимающего возможности и ограничения этого метода.
7. Необходимо собирать и хранить данные оценочных работ и стандарты оценок с перспективой их дальнейшего использования и последующей несложной обработкой.

Если компания стремится как можно быстрее усовершенствовать стоимостный анализ, она должна следовать в своей практической деятельности советам 1 и 2. Просмотр всей программы от начала до конца упростит использование последу

269

ющих рекомендаций. Начнется постепенное использование всех аспектов программы, и профессиональный экономический анализ станет стилем повседневной жизни корпорации.

СТРАТЕГИЯ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ

Кто-то должен решать, какие цели являются стратегическими, а какие — нет. Если ничего серьезного не поставлено на карту и дело касается частных, несложных проблем, решение может принимать один человек, но если предстоит провести сложные переговоры, то ответственность за принятие решения ложится на всю команду.

В анализе, который мы проводили выше, говорилось о том, что группа не может иметь цели — цели имеют люди, ее составляющие. Каждый член команды склонен рассматривать проблему со своих позиций и в соответствии со своим уровнем ожиданий. В ходе внутригруппового общения ведутся переговоры, заканчивающиеся выработкой так называемой «групповой цели». Групповая цель — это сила позиции и мастерство, так же как и факты и предположения, касающиеся таких предметов, как, например, ассортимент, покупка или продажа, методы сбора информации, использование силы и выбор руководителя команды.

270

ПРЕДПОЛОЖЕНИЯ И ОГРАНИЧЕННАЯ РАЦИОНАЛЬНОСТЬ

Решения неотделимы от тех предположений, на которых они основываются. Очень немногие задумываются над тем, в какой степени предположения влияют на их повседневную жизнь. Допустим, я работаю на предприятии и предполагаю, что получу свой чек в пятницу. В банке считают, что выдадут мне чек в понедельник. Поэтому банк пускает мои деньги в оборот, справедливо полагая, что и все остальные не будут требовать денег немедленно. Это вполне разумное предположение. Или я ошибаюсь?

В период депрессии многие вообще не работали, а те, кто работал, получали по пятницам чеки на мизерные суммы. Вместо того чтобы хранить деньги в банке, они изымали свои сбережения. Банки очень быстро оказывались без денег и начинали требовать их от предприятий, в которые они вложили свои средства. Предприятия не имели возможности вернуть деньги, и банки лишали их дальнейшей поддержки. Тогда они в свою очередь переставали платить своим служащим, которые обращались в банк, который обращался к деловым людям, — в результате вся экономика рухнула.

В теории принятия решений очень важен прин-

271

цип «ограниченной рациональности», означающий, что люди вынуждены принимать решения, не имея исчерпывающей информации. Будучи ограничены в своих знаниях, средствах и информированности, они не могут принимать оптимальные решения, как бы они ни старались. Этот принцип действует по отношению к президенту Соединенных Штатов так же, как к любому человеку, как к вам или ко мне.

Может оказаться, что неизвестное значительно превышает известное. Стремление определить систему ценностей других людей — это попытка с негодными средствами: на самом деле все мы с трудом разбираемся в собственной структуре ценностей. В поисках решения проблемы мы никогда не рассматриваем все имеющиеся альтернативы. Вместо этого мы простоудушно останавливаемся на первом удовлетворяющем нас решении и радуемся, что сумели его найти. Поняв же, что надо выбирать из нескольких альтернативных решений, мы тотчас осознаем, что не имеем ни способов измерения, ни достаточно веских соображений, чтобы предопределить последствия принятия того или иного решения. Так как принимать решение все равно приходится, мы стремимся как можно полнее использовать имеющуюся у нас информацию. К сожалению, мы всегда сталкиваемся с одной и той же

272

большой проблемой: мы не знаем, что ждет нас в будущем. Столкнувшись с этим непреодолимым препятствием, многие начинают рассуждать так:

если дела идут хорошо, то и дальше они будут идти так же хорошо; если в наших делах намечается спад, нам удобнее признать, что так будет продолжаться и дальше. Рассуждая таким образом, многие терпят неудачу.

Но несмотря на все разумные ограничения, люди все равно принимают решения, и делают они это, исходя из своих предположений. Одни предположения, словно айсберги, открывают только свои вершины, другие вообще скрыты. Среди невидимых на поверхности предположений, которые мы делаем при принятии решений, можно перечислить следующие: ответственные члены команды имеют шкалу ценностей, которая соответствует шкале ценностей их корпорации; они ищут пути решения проблемы вне круга известных нам альтернативных решений; они правильно оценивают последствия всех представленных им альтернатив. Может оказаться, что все эти соображения ошибочны.

По словам Маршалла Мак-Лухана, «любые средства информации обладают способностью навязывать свои представления тем, кто недостаточно осторожен». Обычный договор о найме, заявка о предоставлении кредита или заверенная ведомо-

273

мость прибылей и убытков могут создать видимость законности.

В течение всего переговорного процесса необходимо *идентифицировать и проверять* предположения; так действуют ученые в поисках доказательств, подтверждающих их теории. Те, кто по каким-либо причинам не делает этого, становятся жертвами своей собственной ограниченности.

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ В КОМПАНИИ «ХЬЮЗ ЭЙКРАФТ»

В компании «Хьюз Эйкрафт» стратегическое планирование при подготовке многочисленных субконтрактов находится на высоком уровне. Многие вопросы, которые мы сейчас обсуждаем, станут понятнее, если мы разберемся в том, как работает эта система.

Приверженность к принятию решений всей командой и опережающая система информации объясняют, почему многие важные закупки компании «Хьюз Эйкрафт» оказываются успешными. Закупочная комиссия формируется задолго до того, как будут уточнены предстоящие расходы и окончательный вариант задания, чтобы могли быть учтены цели компании в целом.

В комитет входят представители технологичес-

274

кого, ценового и финансового отделов и отделов контроля за качеством, менеджмента программы и закупок. Группа ищет пути объединения общих интересов компании с интересами представленных подразделений. Соотношения выгод и потерь, которые могут привести к конфликтам, выносятся на обсуждение и становятся предметом переговоров. Комитет отвечает за принятие стратегических решений в следующих областях:

1. Производство или покупка.
2. Предварительный контракт и соображения клиента.
3. Будущий потенциал.
4. Создание обстановки активной конкуренции.
5. Технологические ограничения.
6. Финансирование и временные ограничения.
7. Информация и контроль за поисками фактов.
8. Анализ стоимости и допустимого риска.
9. Оценка источников снабжения.
10. Интеграция рынка продукта.

Менеджер субконтракта является постоянным главным исполнителем и представителем комитета на переговорах. На него возложены следующие функции: регулирование контактов между членами комитета, обеспечение принятия решений и планирование работ по снабжению с момента фор-

275

мирования до конца работы. Формальные встречи комитета происходят по меньшей мере пять раз:

1. Когда представляется для ратификации план снабжения.
2. Перед тем как подготовлены основные запросы.
3. Перед тем как окончательно оцениваются источники снабжения.
4. После того как выбраны источники снабжения.
5. Перед началом переговоров.

Члены комитета приходят к пониманию желаний и стремлений других членов команды и начинают уважительно относиться к их опыту и знаниям задолго до начала переговоров. Дискуссии с предполагаемыми поставщиками ведутся очень осторожно. Это дает возможность более свободно спорить и торговаться, когда начнутся настоящие переговоры. На этих встречах потенциальные покупатели знакомятся с техническими характеристиками будущей покупки и с возможным риском, связанным с ней. Все эти действия в совокупности создают благоприятный для переговоров климат, способствующий принятию разумных долгосрочных решений.

Не всегда системы менеджмента работают так, как предполагается, но эта система оправдывает

276

себя и работает очень хорошо. Информация, которая идет от поставщиков и обратно, тщательно контролируется. Члены комитета выполняют функции связующих звеньев в цепочке сбора информации. Контролеров гораздо больше интересует адекватность систем контроля и прогнозирование прибылей поставщиков, чем беспрестанные волнения по поводу накладных расходов и нормирования. Ценовые аналитики на месте изучают работу поставщиков и получают информацию о недостатках календарного планирования и о предполагаемом качестве изделия. Контакты между инженерами рассматриваются как возможность лучше разобраться в личностных особенностях представителей поставщика, их позиции и целях.

Перед тем как заняться тактикой, мы обратимся по отдельности к покупателям и продавцам. В этой главе мы стремились объяснить, что проблемы стратегического планирования сходны и для покупателей, и для продавцов. Тем не менее все же имеются заслуживающие внимания отличия.

СЛОВО К ПРОДАВЦУ

Нет никакого смысла планировать переговоры, которые никогда не начнутся. Поэтому продавцу очень

важно убедиться, что переговоры действи-

277

тельно состоятся. По этому поводу я предлагаю следующие соображения:

1. Ни одно предложение не может быть наилучшим из всех возможных, потому что оно представляет собой компромисс. Интересы *обеих* сторон будут соблюдены, если продавец рецензирует предложение после того, как оно уже рассмотрено. Он непременно обнаружит, что какие-то пожелания пропущены, а какая-то часть требует уточнений.
2. Вполне допустимо вносить изменения в предложение. Продавец должен без всякого смущения выяснить у покупателя, устраивает ли его предложение и что должно быть сделано для уточнения его намерений.
3. Закупки, произведенные в результате переговоров, — это не то же самое, что закупки по объявлению. Покупатель имеет право сообщать продавцу, что считает запрошенную цену слишком высокой. Также допускается, что продавец изменяет свое предложение в результате дополнительной информации, полученной в ходе переговоров.
4. После того как предложение о покупке представлено продавцу, следует взять его под контроль. Хотя не предполагается, что покупатели должны обсуждать статус, неко-

278

торые тем не менее делают это. Во всяком случае, информацию иногда можно получить в ходе обсуждений со специалистами, контролерами и ценовыми аналитиками, присутствие которых на предприятиях поставщика можно только приветствовать.

5. Надо обращать внимание на неформальные признаки отношения к делу. Случайные замечания, взгляды и жесты могут иногда рассматриваться как четкие заявления.
6. Поставщик, который на ранней стадии переговоров тратит много времени на обсуждение возникающих проблем и уточнение всех вопросов с инженерами и представителями отдела закупок, позже получает дивиденды во время отбора источников.
7. Продавец должен быть ознакомлен со всеми деталями предложения, и для него всегда должна быть доступна дополнительная информация.
8. Продавец должен затратить много времени на осуществление следующих трех задач:
 - 1) создание надежной системы оценок; 2) создание надежной системы ценового анализа;
 - 3) формирование надежной группы специалистов в области ценообразования. Лучшей защитой против нападков покупателя во

279

время переговоров является цена, назначенная в результате тщательного ознакомления с надежными деловыми источниками. 9. Продавец знает о своем товаре и о том, из чего сложилась цена, больше, чем когда-либо узнает покупатель. Нельзя забывать об этом серьезном источнике силы.

Эти немногие соображения адресованы в первую очередь продавцу. В большинстве школ бизнеса администрирование, маркетинг и стратегия покупок изучаются вместе. Наверно, так и должно быть, так как самый лучший способ профессиональной подготовки для продавца — это доскональное знание структуры рынка товара и методов, применяемых покупателем.

СЛОВО К ПОКУПАТЕЛЮ

В молодости я работал в лавке и зарабатывал 12 долларов в неделю. Самым первым правилом, которое преподал мне хозяин магазина, была формула: «Покупатель всегда прав». Покупателю могут пригодиться следующие советы:

1. В подавляющем большинстве случаев покупатель занимает очень сильную позицию. Эту позицию надо укреплять во время переговоров о покупке.
2. Конкуренция всегда источник силы позиции, независимо от того, есть она на самом деле или нет. Если поставщик верит, что конкуренция существует, она действительно начинает существовать.
3. На предварительной стадии переговоров задача покупателя заключается в том, чтобы разузнать в деталях все, что можно, относительно целей, организации и товаре продавца. И наоборот, чем меньше продавец знает о покупателе, тем лучше.
4. Покупатель должен знать, что именно он покупает, что не всегда бывает просто. Если в команде нет никого, кто досконально знает товар, практически невозможно хорошо провести переговоры.
5. Так как продавец заведомо знает о самом товаре и ценах на него больше, чем клиент, крайне необходимо, чтобы клиент защищал свои интересы. Покупателю необходимо использовать все свои возможности и таланты, чтобы разобраться как следует в стоимости и цене изделия, а также в структуре рынка.
6. Во многих отраслях промышленности, и прежде всего в аэрокосмической, системы

281

оценки и ценообразования далеки от совершенства. Тщательный ценовой и инженерный анализ поможет обнаружить слабые места в предложении поставщика. Покупатель проявит мудрость, если заранее предположит, что система ценностей продавца никуда не годится, и после этого займется выяснением того,

насколько она плоха.

7. Талантливые ценовые аналитики и инженеры в течение нескольких дней, проведенных на предприятиях поставщика, могут узнать больше, чем за месяц ознакомления с письменными предложениями и цифрами.
8. Опасаясь, что он не получит заказ, поставщик предпочитает не обсуждать проблемы технического риска. Реалистичный подход к допустимому уровню риска и его осознание являются существенными элементами при заключении сделки и во время переговоров. Покупатель должен стремиться к тому, чтобы поставить во время переговоров этот неприятный вопрос.
9. Многие покупатели до сих пор чувствуют себя неловко, когда заходит речь о покупках, совершенных в результате переговоров. Правительство, напротив, никакой неловкости не чувствует. Постановление о регулировании

282

закупок для вооруженных сил 3-80571 (и) представляет разумную политику в отношении коммерческой промышленности.

«В случаях, когда переговоры ведутся более чем одним поставщиком, категорически запрещается применение аукционной техники; такой способ будет намекать поставщику на возможность назначения такой цены, о которой можно говорить только после дальнейшего обдумывания, или о том, что по сравнению с ценой другого поставщика она совсем не низкая. С другой стороны, вполне допустимо информировать поставщика, что назначенная им цена, по мнению правительства, завышена. После того как предложения получены, никакие сведения относительно количества поставщиков, принимающих участие в переговорах, или их идентичности не должны быть доступны никому, кроме официальных лиц, которым эти сведения нужны по долгу службы. Когда бы ни велись переговоры с несколькими поставщиками, при условии, что эти переговоры проходят успешно, все поставщики, отобранные для участия в них... должны иметь равную возможность предложить такую цену и такую техническую или какую-либо другую ревизию, которая может вытекать из хода переговоров. Все такие поставщики должны быть информированы относительно определенной даты... окончания переговоров и о том, что любые ревизии их предложений должны быть представлены к этому сроку. Дополнительно все такие поставщики должны также быть информированы, что после установленной даты окончания переговоров никакая информация, кроме сообщения о неприемлемости предложения... не

283

будет передана любому другому поставщику вплоть до того момента, когда будет сделан окончательный выбор».

С первого взгляда все эти замечания имеют отношение только к торговцам в розницу и промышленным покупателям. На самом же деле это относится ко всем, кто покупает. Пусть попробуют те, кто иронизирует по поводу этих правил, купить сделанную по специальному заказу стереосистему или дыхательный аппарат для подводного плавания. Такая покупка требует серьезных технических знаний, без них нельзя правильно определить степень риска. Хотим мы этого или не хотим, покупателям приходится проявлять все больший профессионализм в подходе к покупкам и переговорам.

КЛИЕНТЫ И АДВОКАТЫ

Адвокатов интересует, применима ли модель стратегического планирования к их деятельности. Стратегические решения, описанные в этой главе, имеют такое же непосредственное отношение к адвокатам, как и ко всем, кто занимается переговорами. Юрист должен решить, какую именно область рынка он изберет полем своей деятельности, и соответственно стремиться с максимальной эффективностью именно в этом направлении исполнять-

284

звать свои возможности. В наше время нельзя быть одновременно специалистом и по бракоразводным делам, и гражданскому, и по уголовному праву. Чтобы успешно работать во всех областях, надо знать гораздо больше, чем это по силам одному человеку.

Хотя многие не одобряют разделение гонораров между юристами разных специальностей, оно продолжает иметь место по чисто экономическим причинам. Как только в руки адвоката попадает дело, которое требует другой специализации, он вынужден искать других адвокатов или специалистов, чтобы передать им всю работу или ее часть. Это действие ничем не отличается от решения «сделай или купи», которое приходится принимать представителям промышленных компаний.

Взаимоотношения, связанные с принятием решений, имеют стратегическое значение. Если адвокат, работающий на страховую компанию, не знаком с политикой и исполнительной структурой фирмы своего клиента, он может оказаться в состоянии войны с клиентом и истцом или превратиться в порученца для той и другой стороны.

В таблице 3 нет ничего, что было бы неприемлемо в работе юристов. Особо обращается внимание на структуру отношений, так как юрист регулярно, в каждом отдельном случае, встречается с

285

персоналом страховой компании, доверенными лицами и судьями. Доверенное лицо должно уметь балансировать между сиюминутными и долговременными интересами клиента. Возможности, факты и этические стандарты необходимо тщательно анализировать до начала переговоров. Если это не сделано, все средства, имеющиеся в распоряжении доверенного лица — знания, неопределенность, компенсация и

возможный судебный процесс, — могут оказаться неправильно использованными.

Мы все время подчеркивали значение времени с точки зрения купли-продажи, но нигде фактор времени не играет такой огромной роли, как в юридической практике. Это касается прежде всего такого особенно быстро развивающегося раздела юридической практики, как защита людей, получивших телесные повреждения. Каждое действие, каждый шаг пострадавшей стороны и страховой компании в течение всего процесса связаны со стремлением достичь удовлетворяющего обе стороны соглашения. Стоимость издержек в разные периоды процесса — перед следствием, после следствия, до и после принятия решения — необходимо одинаково четко оценивать и клиенту, и адвокату. Из этого можно сделать вывод, что стратегические потребности юристов и деловых людей во многом сходны.

286

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Стратегическое планирование является краеугольным камнем эффективных переговоров. В наше время никто не планирует уже сидя за столом переговоров. Организация и ее представители должны знать, чего они хотят и в каком направлении собираются двигаться, до того как решат, какую тактику избрать.

Льюис Кэрролл писал в своем «Зеркалье»: «...приходится бежать со всех ног, чтобы только остаться на том же месте! Если же хочешь попасть в другое место, тогда нужно бежать по меньшей мере вдвое быстрее!» Хорошее стратегическое планирование — это один из способов «бежать в два раза быстрее». Без такого плана участники переговоров будут напоминать моряков, плывущих «без руля и без ветрил». Их повлечет туда, куда дуют ветры, и они будут вынуждены всю свою энергию направить только на то, чтобы остаться на плаву.

14

ТАКТИКА, ТУПИКОВАЯ СИТУАЦИЯ И КОНТРИМЕРЫ

Тактика — это наука и искусство расположения войск и маневрирования ими в бою; искусство и мастерство использования доступных средств для завершения дела.

Чарлз К. Вебстер

Когда имеется договоренность о конечных результатах, остается только решить, каким способом достичь этих результатов. Но это уже дело не политики, а техники, то есть экспертов.

Исайя Берлин

Любые средства имеют тенденцию стать последними.

Игнацио Силоне

В бизнесе так же, как и в дипломатии, очень важно осознать, что выбор тактики ограничен стратегией.

288

Нет смысла добиваться одномоментного выигрыша, если это приведет к осложнениям на пути к достижению конечных долговременных целей. В мире бизнеса маневрирующие в погоне за скорыми результатами продавцы быстро приобретают плохую репутацию и теряют клиентов. Задача руководителя переговорной группы состоит в том, чтобы объединить все существенные соображения и выйти на переговоры с обдуманной тактикой, которая приведет к достижению долговременных целей. В этой работе важно заранее определить отдельные пункты, проблемы и промежуточные цели и научить членов команды сопротивляться давлению. Наконец, используя маневры и другую переговорную технику, руководитель должен решить, как лучше выяснить предположения, намерения и уровень ожиданий оппонента.

МАНЕВРЫ

Тактика распадается на две основные части: маневрирование и технические детали. Если бы мы рассуждали о военной тактике, маневр был бы описан как передвижение, цель которого обеспечить максимально выгодную позицию для обороны или нападения. Маневр в переговорах — это

289

действие, целью которого является создание такой ситуации, которая приведет к успеху и защите своих позиций во время переговоров.

Не все маневры выдерживают критику с точки зрения этики.

У некоторых людей стандарты порядочности настолько искажены, что они считают допустимыми любые действия. Я вел переговоры в кинобизнесе с деятелями, этические нормы которых были настолько низки, что приходилось остерегаться каждого их действия. Приходится разбираться в уровне этичности оппонента, чтобы заранее предвидеть, какие он предпримет маневры, и уметь защищаться. Я разделил маневры на шесть категорий: 1) временной фактор, 2) инспектирование, 3) ассоциирование — объединение, 4) власть и начальство, 5) количество и 6) обходные маневры. См. табл. 4.

ВРЕМЕННОЙ ФАКТОР (УСТАНОВЛЕНИЕ ТЕМПА СОБЫТИЙ)

Маневрирование временем особенно важно, так как оно является надежным источником силы. События, регулирующие время, могут быть и реальными, и вымышленными. И в том и в другом

Таблица 4
Маневры на переговорах

ВРЕМЕННОЙ ФАКТОР	КОЛИЧЕСТВО
Терпение	Справедливость и разумность
Предельный срок	Ультиматум
Скорость	Эскалация
Свершившийся факт	Бюджетные игры
Сюрприз	Шантаж, вымогательство
Статус-кво	Покусывание
Затягивание	Пересечение интересов
	Невозможность переговоров
ИНСПЕКТИРОВАНИЕ	Обратный аукцион
Открытая инспекция	
Ограниченная инспекция	ОБХОДНЫЕ МАНЕВРЫ
Признание	Соблазны, заманивание в ловушку
Ограниченное признание	
Третья сторона	Отрицание
Недопущение	Отступление
	Хорошие и плохие парни
АССОЦИИРОВАНИЕ —	Ложная статистика
ОБЪЕДИНЕНИЕ	и ошибки
Союзники	«Омлет»
Единомышленники	Снижение уровня требований
Противники	Мошенничество
Объединение	
Подкуп	
ВЛАСТЬ И НАЧАЛЬСТВО	
Ограниченная власть	
Одобрение	
Расширенное одобрение	
Отсутствие	
Арбитраж	

291

случае временное ограничения используются в переговорах, только если предполагается извлечь из этого пользу.

В индустриальном обществе все люди связаны временем. Когда говорят: «Я должен поймать пятичасовой самолет», все прекрасно понимают, о чем идет речь. Точно так же все понимают, что имеет в виду покупатель, сообщая, что к следующему утру он передаст заявку поставщику. Из семи перечисленных маневров особенно важны три:

терпение, затягивание и предел. Остальные, за исключением *Fait accompli* (свершившегося факта), понятны и не требуют дальнейших объяснений.

1. Терпение (желание справиться с ситуацией).
2. Предельный срок (ограничение по времени).
3. Скорость (поспешные соглашения).
4. Свершившийся факт (свершившееся и необратимое).
5. Сюрприз (происшедшее неожиданно).
6. Статус-кво (статическое и неизменяемое состояние).
7. Затягивание (откладывание, пока не устранена неопределенность).

Терпение требует определенной зрелости. Оно помогает удерживаться от немедленного удовлетворения во имя значительных успехов в будущем.

292

Большинство людей ощущает острую необходимость как можно скорее освободиться от напряжения, связанного с переговорами. В ходе экспериментов мы наблюдали, как короткие переговоры завершались далеко не лучшими договоренностями.

Затягивание — особая форма маневрирования терпением. В этом случае сознательно принимается решение надолго растянуть переговоры, чтобы до окончательного соглашения уточнить уже известные и еще неизвестные обстоятельства. Сплошь да рядом правительство дает письмо-согласие, а потом в течение года-двух лет занимается уточнением условий контракта. Поставщику имеет смысл соглашаться на затягивание переговоров только после того, как он убедится в порядочности оппонента.

Предельный срок (ограничение по времени) — мощное средство маневрирования, поскольку оно связано с реальной угрозой потерь для обеих сторон. В автомобильной промышленности не так редки случаи, когда возникают предельные ситуации, такие, как прекращение контракта, забастовка при голосовании и настоящая забастовка. Интересно, что часто люди воспринимают предельные сроки оппонента как свои собственные. Это происходит несмотря на то, что в результате навязан-

293

ных обеим сторонам временных ограничений одна команда имеет шанс приобрести какие-то преимущества за счет другой. В 1-й главе я рассказывал, как неразумно было со стороны компании «Стармат» начинать переговоры в назначенное покупателем время. «Стармат» не только не подготовилась к переговорам, она дала оппоненту возможность оценить силу позиций обеих сторон до начала переговоров. Не случайно во время нашего эксперимента так много соглашений заключалось в течение пяти последних минут. Хо Ши Мин согласился на серьезные мирные переговоры только за несколько дней до выборов 1968 года. Предельные сроки, независимо от того, реальны они или вымышлены, могут предопределить принятие решения.

Свершившийся факт — маневр, не очень хорошо освоенный деловыми кругами, но прекрасно Ц известным дипломатам. Когда одна страна в результате неожиданного нападения захватывает территорию другой страны и после этого ведет переговоры с позиции силы, она использует именно этот маневр. Этот же маневр используют юристы. Они замораживают солидные счета обвиняемого до начала слушаний в суде, связанных со значительно меньшими суммами денег. Если что-то уже

294

сделано, это «что-то» может стать реальной силой в ходе переговоров. Это относится и к противозаконным действиям. Здесь применимо выражение «обладание составляет девять десятых права».

ИНСПЕКТИРОВАНИЕ (ПРОВЕРКА)

Проблема истинности является очень важным фактором на переговорах. Обе стороны выставляют аргументы, требующие доказательств. Правдивость их может быть доказана различными способами. Например, после того как покупателю предложено просмотреть отчетность продавца, он начинает больше доверять ему, и позиции продавца укрепляются.

Мы предлагаем шесть вариантов маневрирования, которые помогут создать на переговорах благоприятный климат, соответствующий стратегической цели надежности и тактической задаче доверия на переговорах:

1. Открытая инспекция (полная свобода проверять все что угодно).
2. Ограниченная инспекция (контролируемый допуск к материалам)
3. Признание (раскрытие всех планов)

295

4. Ограниченное признание (ограниченные ответы на вопросы).
5. Третья сторона (допуск к материалам нейтральных лиц).
6. Недопущение (полная закрытость всех материалов).

АССОЦИИРОВАНИЕ («ДРУЗЬЯ И ВРАГИ»)

Очень полезно найти ко времени переговоров дружественно настроенную «третью сторону». Позиции на переговорах могут быть значительно усилены с помощью некоторых «ассоциирующих маневров».

1. Союзники (сильные партнеры).
2. Единомышленники (друзья).
3. Противники (общие враги).
4. Объединение (широкое объединение заинтересованных сторон).
5. Подкуп (тайный сговор).

Коррупция как маневр заслуживает особого внимания, потому что ее бывает особенно трудно обнаружить. Калифорнийский лоббист 40-х годов Арти Сэмиш похвалялся, что он может добиться

296

проведения любого закона «с помощью подкупа, проституток и печеной картошки». Эти три «П» являются реальной угрозой, с которой может столкнуться каждый бизнесмен.

ВЛАСТЬ И НАЧАЛЬСТВО (ТЕ, КТО ПРИНИМАЕТ РЕШЕНИЯ)

Много лет тому назад я прочитал в журнале «Лайф», что братья Скурасы с успехом используют фактор

власти во время переговоров в кинобизнесе. Если представителю какой-либо фирмы надо было иметь дело с организацией Скурасов, он начинал переговоры с младшим братом. Когда после длительных переговоров стороны приходили к предварительному соглашению, старшему брату предлагали одобрить его. Старший брат отказывался и сам продолжал дальнейшие переговоры. Далее эта ситуация повторялась еще раз с самим Спиросом. Очень немногие имели достаточно выдержки и сил, чтобы противостоять такому напору. Надо помнить, что право принимать окончательное решение может быть эффективно использовано и для его принятия, и для отказа от него. Перечислю способы маневрирования властью.

297

1. Ограниченная власть (ограниченное право принимать окончательные решения).
2. Одобрение (передоверенное одобрение, сформулированное так, чтобы воспрепятствовать принятию решения).
3. Расширенное одобрение (намеренное наложение вето вышестоящим лицом)
4. Отсутствие (намеренное отсутствие высокопоставленного чиновника).
5. Арбитраж (принятие решения третьей стороной — справедливого или ошибочного).

Немногим удавалось в процессе переговоров миновать почти всегда возникающую проблему с властью. Бывает, что недостаточная власть оборачивается не новой проблемой, а большой удачей. Менеджеры в местных страховых компаниях гордятся тем, как они умеют улаживать спорные случаи. Сплошь да рядом они предпочитают уладить дело, даже если оно находится на пределе их собственных возможностей, но не передавать его высшим инстанциям.

Возможно, лучшим способом избежать неприятных сюрпризов, связанных с высоким начальством, является заключение договора о пределах власти начальства и статуса подчиненного и его

298

праве на самостоятельные решения с самого начала совместной работы. Другой способ — выяснить, возникали ли раньше из-за высокого начальства какие-либо сложности с оппонентом. Однако оба способа не дают гарантий, и неожиданности во взаимоотношениях с начальством могут возникнуть, если кто-либо захочет их создать.

КОЛИЧЕСТВО

Имеется много способов достичь поставленной цели. Например, во время переговоров можно предложить цену и сказать «так или никак» или постепенно ее изменять количеством. Чтобы добиться своего, можно звать к справедливости или заниматься шантажом. С более или менее одинаковой частотой встречается девять вариантов маневрирования.

1. Справедливость и разумность (беспристрастность).
2. Ультиматум (все или ничего).
3. Эскалация (постепенно возрастающие требования).
4. Бюджетные игры (определение общей цены).
5. Шантаж (плати или...).

299

6. Покусывание (отыгрывание в свою пользу мелкими порциями).
7. Пересечение интересов (одновременные переговоры по поводу многочисленных, сильно различающихся контрактов).
8. Невозможность переговоров (завышенные требования, имеющие целью создать тупиковую ситуацию).
9. Обратный аукцион (конкурентная борьба на переговорах).

Некоторые из перечисленных моментов могут показаться незнакомыми.

Ультиматум выдвигается, когда одна сторона, которая не собирается менять ничего, кроме незначительных деталей, начинает переговоры с того, что выносит на обсуждение окончательное предложение. В течение долгого времени «Дженерал Электрик» использовала против рабочих тактику «соглашайтесь или уходите». Результаты бывали различными.

Цель маневра *пересечение интересов* — найти связь между уже существующими и будущими контрактами и объединить их в идущих в настоящее время переговорах. Два покупателя могут одновременно вести переговоры с большой компанией по-

300

ставщика, не зная об этом. Если же можно сделать так, чтобы эти переговоры пересеклись, одна компания может оказаться в более выгодном положении, чем другая.

Эскалация представляет собой хитроумный маневр, который работает следующим образом: после того как стороны приходят к соглашению, одна из сторон увеличивает свои требования. Гитлер с успехом использовал этот трюк в своих отношениях с Чемберленом. В описанном раньше эксперименте семь человек запросили 2 миллиона долларов вместо 1 075 000 долларов, указанных в инструкции. Время от времени в аэрокосмическом бизнесе продавец перед самым началом переговоров решает поднять первоначальную цену своего продукта. Ошарашенный покупатель начинает отчаянно бороться за первоначальную цену вместо того, чтобы

добиваться более низкой. Поводом к эскалации могут служить как экономические, так и тактические соображения. Опытный покупатель понимает смысл этого маневра и не принимает новых условий.

Два других маневра имеют чисто практический интерес.

Бюджетные игры используются покупателями из-за их внешней законности. Продавцу предо-

301

ставляют фиксированную сумму, вокруг которой и сосредоточиваются дальнейшие переговоры. Если продавец соглашается с бюджетными ограничениями, ему приходится снизить цену и объем работы.

Продавцу никогда не следует исходить из убеждения, что бюджет неизменен, не ознакомившись досконально с принципами финансирования и не убедившись, что иные источники финансирования недоступны. Бюджет выглядит очень жестким, но на самом деле это не так. Опытный инспектор может перемещать со счета на счет большие суммы денег, если на него оказывается давление. Ограничения, которые производят впечатление очень жестких, могут быть ослаблены, если удастся пересмотреть сроки действия и целевое назначение бюджета.

Удивительная особенность бюджетных маневров проявляется в том, что продавцы часто сами ставят себя в затруднительное положение. Покупатель или технический руководитель просит продавца за много месяцев до того, как принят окончательный проект или определено количество товара, назвать приблизительную стоимость. Продавец, заранее стремящийся удовлетворить поку-

302

пателя, называет какую-то сумму. После этого он оказывается как бы пленником названного числа, так как покупатель уже включает его в расчеты стоимости окончательного продукта на рынке.

Маневр *обратный аукцион* имеет подтекст, внешне находящийся в пределах этических норм, но иногда оказывающийся крайне суровым. Используя этот маневр, покупатель ведет переговоры одновременно с двумя или тремя компаниями, причем так, что каждая компания думает, что у ее конкурентов есть преимущества. Несколько лет тому назад я столкнулся с таким маневром в самой возмутительной форме. Я представлял одного из трех поставщиков, вместе со мной ожидавших в прихожей приглашения в комнату переговоров. Я испытывал на редкость неприятные ощущения, потому что намечавшийся заказ был очень крупным, а наш предварительный задел по этому заказу — очень незначительным.

Единственная возможность борьбы с этим маневром — тщательный анализ и первоклассная организация внутренних систем коммуникации. Надо быть убежденным в правоте своего дела и исследовать возможности оппонента так, словно никакой конкуренции не существует. Можно ожи-

303

дать, что оппонент приоткроет свои намерения и тем самым даст сигнал, обозначающий, что можно менять тактику.

ОБХОДНЫЕ МАНЕВРЫ (ДИВЕРСИИ)

Переговоры — это сложная работа. Очень важно узнать как можно больше об оппонентах, в то же время давая о себе лишь самую необходимую информацию. Для этого применяются разнообразные маневры. Из восьми перечисленных ниже маневров некоторые безусловно не соответствуют этическим нормам. Хотя неэтичные маневры никогда не следует пускать в ход, необходимо понимать их суть, чтобы уметь защититься от них.

1. Соблазны (заманивание в ловушку).
2. Отрицание (отказ от утверждения или его новая интерпретация).
3. Отступление (ложная атака и отступление).
4. Хорошие и плохие парни (политика «кнута и пряника»).
5. Ложная статистика и ошибки (создание липовых цифр).
6. «Омлет» (преднамеренное создание путаницы в цифрах и фактах).

304

7. Снижение уровня требований (сознательное выдвижение новых и изменение старых условий).
8. Мошенничество (грабеж в форме бесконечного прерывания и возобновления переговоров).

Из восьми маневров кратко опишем пять. В разгар переговоров даже при самых добрых намерениях может возникнуть очень сложная ситуация. А при наличии нечестных намерений ошибки в арифметике и статистике создаются умышленно.

Маневр *ложной статистики* опасен, потому что его трудно распознать. Цифры всегда хороши, но предположения, скрывающиеся за ними, часто оказываются сомнительными.

«Омлет» — прием, заключающийся в сознательном стремлении усложнить переговоры и таким образом создать путаницу. Надо суметь найти в себе уверенность и мужество и объявить, что происходящее непонятно, иначе можно дать согласие на то, что вас совершенно не устраивает.

Снижение уровня — маневр, смысл которого в том, чтобы одурачить оппонента, предложить ему внешне хорошее соглашение и после того, как он попадет в ловушку, повысить цены. Продавцы автомобилей пользуются дурной славой за их уме-

305

ние ввести клиента в излишние и бессмысленные расходы. Я знаю одного мастера этого маневра, вице-

президента фирмы по маркетингу. Он заключал по очень низким ценам договоры с правительством с *твердым намерением* избавиться таким образом от конкурентов. Позже он вводил огромные специальные надбавки и таким образом получал очень высокую прибыль.

' *Мошенничество* — абсолютно неэтичный маневр. В нашем мире есть люди, находящиеся в таких стесненных обстоятельствах, что они без зазрения совести любым доступным им способом используют трудное положение, в котором оказываются другие. Разгадав намерения мошенника, мы можем обезопасить себя от него. Маневр заключается в бесконечных переговорах. Мошенник вовлекает оппонента в переговоры, сделав ему необыкновенно интересное предложение. С того момента, как оппонент настраивается на заключение соглашения и перестает думать о конкурентах, начинается серьезная работа.

Мошенник сначала договаривается о чем-либо, а потом нарушает устные договоренности. Причины нарушения соглашения очень разнообразны. Можно мотивировать их недовольством начальства, невозможностью уточнить некоторые условия,

306

взаимным непониманием, отсутствием необходимых копий, ошибками в расчетах, юридическими проволочками или отсутствием на переговорах нужного человека. Мошенник не забывает, что до того момента, как контракт подписан, надо сохранять внешне хорошие отношения с оппонентом. Если оппонент недостаточно внимателен, слова и цифры к моменту подписания контракта претерпевают едва заметные изменения. Оппонент вздыхает с облегчением, когда контракт, наконец, подписан, несмотря на то, что он оказался не таким выгодным, как казалось сначала. Глупец! Его неприятности только начинаются: впереди его ждет отчаяние, связанное с нарушением контракта, с легальными отсрочками, оскорблениями, бесконечными дебатами, двойным ведением бухгалтерского учета и расходами на всевозможные разбирательства, которые скорее всего ни к чему не приведут.

Подобные истории то и дело случаются с неумными, жадными или невезучими людьми. Немногие достаточно богаты и достаточно упорны, чтобы найти в себе силы сопротивляться мошеннику. Самый лучший совет тем, кого судьба сводит с такими партнерами: переходите на другую сторону улицы при *первых* признаках такого оборота дела.

307

Если нельзя убежать, в качестве единственной альтернативы надо призвать на помощь лучших юристов, бухгалтеров и специалистов.

ПОТРЕБНОСТЬ В МАНЕВРЕННОСТИ

Маневры, которые кажутся удачными в начале переговоров, могут оказаться неприемлемыми после появления новой информации. В продолжение всей встречи участникам переговоров следует проявлять гибкость и контролировать в приличной форме тактику оппонента. Имеет смысл при пересмотре позиций обращать внимание на следующие моменты:

1. Надо ли полностью сменить набор маневров или по-другому сочетать их на этом этапе переговоров?
2. Применяется ли наказание за неэтичное или сомнительное поведение во время переговоров?
3. Как может интерпретировать оппонент тот или иной маневр на данном этапе обсуждения? Не разрушит ли этот маневр наше желание установить долговременные отношения? Поможет ли это достигнуть того, к чему вы стремитесь?

308

ТЕХНИКА ПЕРЕГОВОРОВ

Техника переговоров — это хорошо отлаженный механизм, с помощью которого достигаются поставленные цели. Среди самых привычных технических средств назовем повестку дня, вопросы, уступки, обязательства, угрозы, тупиковые ситуации и невербальное общение. Как показывает таблица 5, в распоряжении проницательного человека имеется много разнообразных технических приемов. Эта глава посвящена анализу наиболее доступных.

Технические приемы ведения переговоров не имеют ничего общего со стратегией. В каком-то смысле их можно назвать оружием, хранящимся в

309

арсенале. К месту и правильно примененное оружие является источником силы за столом переговоров. Если же оружие использовано неудачно, оно, наоборот, может нарушить ход переговоров и создать ненужную враждебность. Поэтому имеет смысл узнать об этих приемах как можно больше.

ПОВЕСТКА ДНЯ, ОТДЕЛЬНЫЕ ПУНКТЫ И ВОПРОСЫ

Участники деловых переговоров обычно обращают на повестку дня гораздо меньше внимания, чем дипломаты. Переговоры по Вьетнаму проходили больше двадцати пяти лет тому назад, но и в наши дни они могут многому научить бизнесменов. Отчасти это объясняется тем, что за всю историю Америки ни одни переговоры не освещались так широко, как эти. У нас была редчайшая возможность наблюдать не только внешнюю сторону переговоров, но и то, что происходило за сценой.

В субботу 18 января 1968 года в газете «Лос-Анджелес тайме» появилось сообщение из Сайгона, что Соединенные Штаты готовы объявить повестку дня переговоров. В порядке важности и значимости были поставлены на обсуждение следующие вопросы: 1) прекращение огня в демилитаризованной зоне; 2) обмен пленными и 3) отвод

Таблица 5
Технические приемы переговоров

1. Повестка дня	15. Невербальная коммуникация
2. Вопросы	16. Выбор средств общения
3. Утверждения	17. Слушание
4. Уступки	18. Секретное совещание
5. Обязательства	19. Формальный и неформальный меморандум
6. Отдельные действия	20. Неформальные обсуждения
7. Угрозы	21. Пробные шары и утечка информации
8. Обещания	22. Умиротворяющие средства
9. Перерывы	23. Временные посредники
10. Отсрочки	24. Место проведения переговоров
11. Тупиковая ситуация	25. Выбор времени
12. Главные моменты	
13. Стандарты	
14. Меры по обеспечению секретности	

310

войск. Сообщение заканчивалось фразой: «На самом деле дипломатические круги США рассматривают эту повестку дня как уловку, сходную с теми, что применяются в переговорах правительства с профсоюзами». Повестка дня — это первый шаг, дающий возможность оценить ожидания, поведение и достоинства оппонента.

Маршалл Маклухан предлагал читать повестку дня между строк. Повестка дня — это одно из средств общения. Как и все средства общения, она обладает своими особыми возможностями передавать суть вопроса. Это не просто перечисление действий в водевиле. Правильнее суметь увидеть в ней отражение возможностей сторон и значение отдельных пунктов.

Можно так построить повестку дня, чтобы она играла особую роль в переговорах. Она может прояснять или, напротив, скрывать мотивы действий. С ее помощью можно установить справедливые или нечестные правила ведения переговоров. Она может способствовать ведению переговоров по намеченному плану или, наоборот, уводить их в сторону. Она может быть простой программой, перечнем вопросов, которые надо обсудить, или маневром, скоординированным с другими маневрами и техническими приемами. Например, во время переговоров с профсоюзами повестка дня

311

была построена так, что самые трудноразрешимые вопросы объявлялись, когда надо было голосовать за проведение стачки, когда начиналась не санкционированная профсоюзами забастовка с умеренными требованиями.

Обсуждая теорию убеждения в первой главе, мы выяснили, что, если необходимо добиться согласия на переданное сообщение, надо хорошо организовать дискуссию и передачу информации. С помощью повестки дня удастся в самый подходящий момент представить наиболее убедительные аргументы и лучших ораторов. Можно облегчить заключение соглашения по самым сложным вопросам, поставив на первое место в повестке дня наименее противоречивые вопросы.

Очевидно, что повестка дня состоит из перечня отдельных пунктов, однако совсем не так очевидно, что в какой-то мере условия переговоров формируются повесткой дня. Во время переговоров в Париже сайгонское правительство в течение некоторого времени категорически отказывалось от любых прямых контактов с Вьетконгом. Для него это было основным вопросом переговоров, так как *правила* подразумевали прямые отношения между обеими сторонами. Правила дискуссии, если они законны, могут оказаться источником силы пози-

312

ции, и поэтому обе стороны должны тщательно обсудить их до того, как они приняты.

Тщательно продуманная повестка дня влияет на принятие решений в том смысле, что она устанавливает, какие проблемы следует обсуждать в первую очередь. Я считаю, что обычно имеет смысл проверять цели и намерения оппонента, предложив для обсуждения множество вопросов. Может обнаружиться, что оппонент заинтересован в решении каких-либо отдельных вопросов гораздо меньше, чем мы предполагали. Более того, наш подход может значительно снизить его ожидания и надежды. Часто упускается из виду, что отдельные проблемы, действительно существующие или надуманные, имеют ценность как объекты обмена и торга во время переговоров.

Правила внесения вопросов в повестку дня предельно просты: их надо включить в то место повестки, где они могут быть разрешены с наименьшими усилиями. Лучше помещать в начале те вопросы, решить которые не представляет особого труда, — таким образом создается благоприятный климат для переговоров. В повестке дня должна быть предусмотрена возможность обсуждать особенно сложные пункты в другом месте и в другое время. Например, имеет смысл дать возможность финансистам на специальных переговорах в под-

313

ходящей обстановке спокойно обсудить проблемы ревизии. Их решение может быть представлено за столом переговоров и стать шагом на пути к заключению общего соглашения. Если отложить решение этой деликатной проблемы до общих переговоров и пустить его на самотек, оно может породить никому ненужные обострения.

Дипломаты относятся к подготовке повестки дня особенно серьезно, так как она оказывает сильное влияние на выработку предложений, пунктов дискуссий и правил. Деловые люди не могут позволить себе относиться к повестке дня легкомысленно, но иногда это случается.

УСТУПКИ И КОМПРОМИССЫ

Когда воюют две страны, случается, что гибнут тысячи людей, прежде чем одна из сторон согласится пойти на уступки, серьезные или мелкие. Во время «Бури в пустыне» в Персидском заливе лидер Ирака Саддам Хусейн не шел ни на какие уступки, пока страна не была разорена и не меньше 100 тыс. человек было изувечено или убито. У него было много возможностей предложить компромиссные решения, но он не пошел на это.

Трудно поверить, что сначала переговоры Со-

314
единенных Штатов и Северного Вьетнама зашли в тупик только потому, что ни та ни другая сторона не хотела пойти на уступки первой. Долгие месяцы переговоры не начинались, так как стороны не могли договориться, где их вести: в Гонолулу или в Варшаве. Хотя мои эксперименты подтвердили, что во время переговоров первой начинает идти на уступки проигрывающая сторона, в данном случае стоило подумать, оправданно ли такое упорство, если решаются тактические, а не стратегические задачи.

Уступки позволяют разобраться в четырех вопросах и определить: 1) *чего* хочет оппонент; 2) *как много* он хочет; 3) насколько *сильно* его желание; 4) *что он готов* отдать, чтобы получить желаемое. Тестирование перед началом переговоров и состоит в выяснении этих вопросов.

В 1960 году два психолога так определили качества «идеального» участника переговоров: он обладает высоким уровнем ожиданий, у него высокие требования и он готов пойти навстречу оппоненту, предлагая ему незначительные уступки. Наши эксперименты подтвердили эти выводы. По-видимому, уступки являются эффективным способом тестирования намерений оппонента.

Несколько исследователей обсуждали проблему

315

связи исходного предложения с последующими уступками. Они решили, что следует обратить внимание на три следующих «гамбиты» покупателя:

1. Не раскрывать первоначальных требований.
2. Раскрыть минимальные требования.
3. Раскрыть как минимальные, так и окончательные цели.

Мне представляется самой лучшей первая позиция, но, к сожалению, продавцы очень редко оказываются настолько доброжелательными, чтобы допустить, что покупатель уйдет, не обнаружив своих первоначальных намерений. Легко понять, что третья позиция откровенно абсурдна.

Ко второй позиции надо относиться с осторожностью, так как она обманчива. Если участника переговоров действительно устраивает минимальный запрос, он будет просто безумцем, если объявит о своих намерениях. Если открыто заявлен минимум, оппонент имеет все основания рассчитывать на него. Видимо, самое правильное — это заниженное предложение по сравнению с желаемым минимумом, конечно, при условии, что это разумное и логичное предложение. Если это возможно, надо подготовиться к тому, чтобы уступить что-то в ходе переговоров. С другой стороны, оп-

316

понента нужно заставить напряженно работать, чтобы добиться желаемых результатов.

Мы должны ответить и на такой вопрос: влечет ли одна уступка за собой другую? Традиционное американское отношение к уступкам отражается и в переговорах. Многие из нас предпочитают считать, что доброе дело непременно влечет за собой ответное доброе дело. Я думаю, что в таких ситуациях не стоит следовать нашим естественным инстинктам. То, что оппонент совершил какой-то поступок и ждет ответных действий того же рода, не является достаточным основанием для них.

Если оппонент идет на уступки, имеется несколько вариантов дальнейшего поведения. Можно уступить меньше или больше, чем уступил оппонент, можно уступить что-то немедленно или пообещать уступку в будущем, можно пойти на маленькую, несущественную уступку в обмен на что-то существенное. Или можно

ничего не уступать, ничего не обещать, а просто продолжать переговоры. Можно изъясняться очень ясно и точно или, наоборот, туманно и неясно. Но необходимо помнить, что с точки зрения тактики каждая реплика, каждое слово имеют значение и вызывают то или иное действие противника.

Уступки — это сфера, где должны сливаться хорошая теория и хорошая практика. Каждая уступка

317

оказывает влияние на уровень ожиданий оппонента и в то же время отражает стремление участника переговоров достичь своих целей. Количество, уровень и изменение характера уступок являются очень важными факторами. Никогда не надо идти на компромисс, не продумав глубоко его последствия.

ОБЯЗАТЕЛЬСТВА

Каждая уступка накладывает обязательства. Конечная или неизменяемая цена говорит оппоненту, что у него есть только два пути: принять этот крайний вариант или вообще отказаться от сделки. В любом случае ответственность за окончательное решение ложится целиком на оппонента. Для большинства людей эта ситуация оказывается эмоционально очень сложной.

Сложность с «окончательной» ценой связана с тем, что оппонент может просто не поверить в нее. Поэтому необходим тщательный анализ того, как сделать заявление правдоподобным. Для этого используются несколько методов. Доверие возникает как результат поведения, не оставляющего путей к отступлению. Например, делается публичное заявление относительно позиции или ссылка на какие-либо общепринятые, устоявшиеся принципы. Оп-

318

понент видит, что отступление невозможно без «потери лица».

Можно сформулировать обязательства так, что они звучат как окончательные, но на самом деле оставляют вполне достойные пути для отступления. В этом случае надо лишь найти такую форму, которая затемнит каким-то образом смысл фразы. Достичь этого можно с помощью варьирования четырех факторов: 1) содержание (относится только к содержанию самой фразы); 2) жесткость (относится только к уверенности в том, что обязательство будет выполнено); 3) последствия (относится к описанию способов выполнения обязательств);

4) время (относится к точному сроку выполнения обязательств). Приведем пример, который поможет нам лучше разобраться в этой ситуации.

Утверждение «Я не могу принять этот пункт и немедленно уйду, если вы не измените его» отличается от «Я не могу согласиться на предложенную в этом пункте оплату в 100 долларов в день. Я вынужден буду обратиться к моему руководству, если мы не сумеем решить этот вопрос». Оба предложения звучат достаточно жестко, но на самом деле затемняют суть дела. В первом утверждении разговор может идти или о целом пункте договора или о какой-то его части. Во второй неясны элементы времени, последствий и жесткости.

319

Обязательство — это обоюдоострый меч: если в него верят, то соглашение заключается, если нет, то сильно ослабляются позиции на переговорах. Поэтому *точная* формулировка обязательств имеет практическое значение. Продуктивность или непродуктивность техники обязательств зависит от того, насколько умело она спланирована.

ВОПРОСЫ И ОТВЕТЫ

Несколько лет тому назад я принимал участие в рабочей сформированной руководством команды, которой было поручено провести ревизию деятельности операционного отдела. Мы начали с опросов руководителей. К нашему удивлению, они без всяких колебаний отвечали на все наши вопросы и даже обращали наше внимание на недостатки, которые мы сами не обнаружили бы. Мы заметили, что чем больше мы молчали, тем больше говорили они. Чем менее оценочными были наши реакции на их ответы, тем более самокритичными становились наши собеседники. Когда я поделится этими наблюдениями со своим другом-психиатром, он не был удивлен. Люди получают удовольствие, отвечая на вопросы о самих себе и своей работе. Они хотят, чтобы их слушали.

В переговорном процессе мы являемся пленни-

320

ками школьной вопросно-ответной системы образования. Успех в школе основан главным образом на том, чтобы давать правильные ответы. Чем больше фактов запомнил и сообщил в своих ответах ученик, тем лучшие оценки он получит. Считается, что надо отвечать только правильно. Это хорошо. А отвечать неправильно — плохо. Однако во время переговоров правильные ответы не всегда оказываются хороши, и часто давать такие ответы просто глупо.

Искусство отвечать на вопросы во время переговоров — это умение отвечать ясно и четко в одних случаях и неясно и туманно — в других. И не имеет значения, правы вы или не правы.

Имея в виду все вышесказанное, мы можем перейти к анализу вопросов с точки зрения спрашивающего и с точки зрения отвечающего. С точки зрения спрашивающего следует обратить внимание на несколько

положений. Во-первых, стоит задавать вопросы, даже если они кажутся слишком личными или смешными. Может случиться, что ответ окажется более информативным, чем ожидал спрашивающий; кроме того, можно выяснить что-нибудь важное, опираясь на негативную реакцию отвечающего. Во-вторых, вопросы задаются, чтобы получить представление об оценках, предположениях и намерениях оппонента. Не следует демон-

321

стрировать вопросами собственный ум и сообразительность, с одной стороны, и глупость оппонента, с другой стороны. В-третьих, я считаю, что концепция допроса Перри Мэйсона не применима к переговорному процессу и, возможно, даже вредна. Нельзя загонять вопросами в ловушку. Я был свидетелем переговоров, во время которых участники странным образом изображали судей и обвиняемых. Переговоры они превратили в поле битвы, на котором занимались демонстрацией своих «его». Психологические исследования показывают, что вопросы, заданные в благожелательной атмосфере, дают гораздо больше шансов получить полезную информацию. Многие исследователи пришли к выводу, что люди, вынужденные защищаться, скрывают информацию и стремятся исказить то, что они слышат, и то, что они говорят. В-четвертых, лучше всего задавать простые вопросы. Можно очень многое узнать из ответов на вопросы: где, кто, что, который, почему, когда и как.

С точки зрения человека, который отвечает на вопросы, стоит подумать о следующем: во-первых, вовсе не обязательно отвечать на все вопросы. Есть вопросы, на которые просто невозможно ответить; есть вопросы, которые задаются с надеждой услышать какую-либо реплику. Правильным является ответ, который имеет отношение к стратегическо-

322

му плану, а не соответствует целям спрашивающего. Переговорная конференция — это не классная комната и не место, где нужно убажывать своими ответами противостоящую команду.

Во-вторых, участник переговоров должен формулировать свои вопросы так же, как это делает политик. Мудрый политик всегда хорошо осведомлен о платформе своей партии и знает, как свести потребности местных деятелей в общую программу. Участники переговоров, у которых отсутствует точно определенный стратегический план, могут оказаться в щекотливом положении, если будут давать ответы, идущие вразрез с их долговременными целями.

УГРОЗЫ

По самой своей природе в переговоры включен элемент угроз. Угроза содержится в том, что могут быть отменены вознаграждения или какое-то действие повлечет за собой наказание. Основной вопрос для участника переговоров состоит не в том, будут ли применены угрозы в качестве тактического приема, а в том, принесет ли пользу использование угроз. Ответ зависит от четырех обстоятельств:

1) от стратегического плана; 2) от реальных воз-

323

можностей применить наказание; 3) от правдоподобия угроз и 4) от значительности угроз.

Применяя угрозы, надо руководствоваться стратегическими задачами. То, что имеет смысл при проведении одной стратегической линии, может оказаться безумием при другой. Перед началом боевых действий в Персидском заливе президент Буш заявил, что он намерен жестоко бомбить Ирак и что Ирак дорого заплатит, если не уйдет из Кувейта. Эта недвусмысленная угроза, подкрепленная огромными воздушными и наземными армейскими подразделениями, была одним из элементов для достижения стратегических целей, которые преследовали США на этой территории.

Угроза может использоваться как эффективное техническое средство в случаях, когда одна сторона имеет реальные возможности для серьезного наказания другой стороны без опасений, что за этим *последует возмездие*, и обе стороны прекрасно это знают. Более сильная сторона не должна закрывать глаза на то, как может повлиять угроза на будущие отношения, если планируются длительные деловые отношения. Главный вопрос состоит в том, какое воздействие окажет на планируемое соглашение возникшая в результате угроз нестабильность. Я почти не сомневаюсь в том, что некоторые переговоры завершаются наилучшим обра-

324

зом именно благодаря использованию угроз. Очень многое зависит от ситуации и стратегии.

Для того чтобы угроза привела к соглашению, в нее надо верить. В конце второй мировой войны президент Трумэн не мог придумать, как заставить Японию поверить в угрозу атомной бомбардировки. В Японии никогда не слышали о таком оружии и никогда не видели его. По всей вероятности японцы подняли бы на смех любого, кто сказал бы, что целый город можно разрушить одной бомбой.

Иногда угрозы становятся более правдоподобными, если поведение угрожающих последовательно и степень угрозы возрастает. Если сначала исполняются незначительные угрозы, а за ними по мере необходимости следуют более серьезные, возникает ощущение правдоподобия. Обычно мы стараемся применять принцип последовательности, то есть поступать так, как мы поступаем с нашими детьми, внушая им, что за плохим поведением последует наказание. Но, как могут подтвердить родители и Дин Раек, ни возрастание степени угроз, ни последовательность не могут всегда и во всех случаях сделать угрозу правдоподобной.

Размеры являются самым существенным элементом угрозы независимо от того, будет она приведена в

применением атомного оружия на очередной захват заложников. Имеются свидетельства, что люди с трудом воспринимают серьезные угрозы, но на мелкие угрозы реагируют гораздо болезненней. Размеры угроз следует определять в каждом отдельном случае в зависимости от ситуации и ее влияния на осуществление долгосрочных планов.

Эксперименты показывают, что угрозы являются средством коммуникации. Во всех без исключения случаях угрозы используются, если находится повод их применить. Из тех же экспериментов видно, что, когда к угрозам прибегают обе стороны, они гораздо скорее находят общий язык. Годами идут дискуссии о том, имеет ли Израиль право совершать стремительные и сокрушительные налеты на палестинские анклав, если людские и материальные потери Израиля в результате нападений Организации Освобождения Палестины незначительны. Ясно одно: арабы знают, что возмездие будет скорым и обойдется им недешево. Быть может, обе стороны смогут перейти к доброжелательным переговорам, когда они будут иметь атомное оружие и реально ощущать опасность массового уничтожения.

Угроза — это опасная вещь, так как обстоятельства могут заставить угрожающую сторону обрушить на оппонента большее наказание, чем то, ко-

326

торое предусматривалось переговорами. Я знаю человека, который угрожал дочери, что выгонит ее из дома, если она не прекратит курить марихуану. К его (возможно, и ее) сожалению, он выгнал ее, и теперь ему приходится довольствоваться только слухами о том, как она живет. Последние исследования показали, что опасность для обеих сторон может быть уменьшена, если угроза подразумевается, но не сформулирована четко, если она скорее мягкая, чем жесткая, и если носит характер рациональный, а не эмоциональный. Стратегия, которая руководствуется далеко идущими целями, должна быть регулятором в использовании угроз.

СКРЫТЫЙ ЯЗЫК

Люди общаются с помощью слов и без слов. Даже когда употребляются слова, они часто означают совсем не то, что было сказано. На невербальном уровне жестами и движениями можно сделать не менее значительное сообщение, чем с помощью слов. Специалист в области культурной антропологии Е.Т. Холл в своей книге «Беззвучный язык» («Silent Language») утверждает, что можно сравнивать различные общества, изучая их отношение к сексу, к землям, на которых они обитают; к времени, пространству, обучению, игре и

327

работе. Например, в некоторых странах не считается опозданием, если вы заставили себя ждать в течение часа, в то время как американцы начинают нервничать после пятнадцати минут ожидания. Холл рассказывает, что американцы и арабы по-разному проводят обменные и торговые операции. Араб считает, что любой предмет имеет рыночную цену и что умный человек должен знать эту цену. Если одна из сторон называет очень низкую цену, в этом проявляется не тактический маневр, а указание на то, что этот человек просто не знает, сколько стоит интересующий его предмет. Если предлагается более высокая цена, чем настоящая, которая ему неизвестна, значит, он намерен спорить и торговаться, но покупку делать не собирается. Начальная цена, очень близкая к истинной рыночной цене, указывает, что пришел настоящий покупатель. Если такой покупатель начинает с предложения очень близкой к рыночной или совпадающей с ней цены, значит, он действительно намерен купить интересующий его предмет и готов заплатить за него цену, превышающую рыночную. В нашей стране многие деятели во время переговоров начинают с заниженных цен, чтобы выяснить ожидания оппонентов. Предложение начальной невысокой цены считается тактически оправданным приемом и не связывается с неведением.

328

Каждый запрос и каждое предложение по-разному трактуются и воспринимаются арабами и американцами.

Маршалл Маклухан относится к скрытым языкам как к средствам коммуникации. Он считает, что каждое средство коммуникации обладает своим специфическим языком. Он включает в группу средств коммуникации не только радио, телевидение и прессу, но и дороги, комиксы, телефонную связь, транспорт, игры и деньги. Каждое средство коммуникации имеет свои особые задачи и способы их выражения. Например, книга показывает, что ее автор обладает знаниями, основанными на тщательном изучении предмета. Больше того, она демонстрирует, что не только автор, но и многие другие, например издатель и продавец, тоже находят, что она достойна внимания. Каждое средство информации имеет свой «встроенный» язык, но очень немногие осознают его присутствие. Чтобы правильно реагировать на заложенные в нем указания, надо уметь распознавать этот скрытый язык.

3. Фрейд одним из первых обратил внимание на психологическое значение манер и простых замечаний в повседневной жизни. Психиатр С. С. Фельдман всю жизнь занимался изучением этой проблемы и изложил свои идеи в книге «Манеры и жесты в обыденной жизни» («Mannerisms of Speech

329

and Gestures in Everyday Life»). В этой книге анализируется около двухсот манер, жестов и привычек. С

позиций психологии рассматривается скрытое значение таких привычек, как поглаживание лица, плотно сжатые губы, руки, скрещенные на груди, беспорядочное движение руками, непрерывное курение. Фразы типа «между прочим», «это чрезвычайно важно», «говоря по правде», «я должен признаться», «конечно», «в каком-то смысле» и «пока я не забыл» доктор Фельдман анализирует как элементы скрытого языка.

Чтения книг недостаточно, чтобы научиться понимать скрытый язык. Это понимание приходит в результате наблюдений за поведением людей в обыденной жизни и желания побольше узнать о них.

ТУПИКОВАЯ СИТУАЦИЯ

Возможность попасть в тупиковую ситуацию придает переговорному процессу напряженность и увлекательность. Еще неясно, как возникают тупиковые ситуации, но техника этого процесса заслуживает самого внимательного изучения. Пока было проведено слишком мало экспериментов, однако некоторые исследования психологического отчуждения имеют отношение и к этой проблеме.

330

Во время нашего эксперимента несколько человек попали в тупиковую ситуацию. После эксперимента я разговаривал с ними. Все они были очень враждебно настроены по отношению как к своим оппонентам, так и ко мне за то, что я не дал им больше времени и не обеспечил информацией, обладая которой можно было бы достигнуть соглашения. Я не проводил статистического анализа, но сделал из наших бесед вывод, что они сердились главным образом на самих себя и предпочли бы тупиковой ситуации заключение договора.

Однажды я проводил переговоры, во время которых мы с оппонентом настолько сблизили наши позиции, что соглашение было неминуемо. Я решил провести маленький эксперимент и намеренно создал безвыходную ситуацию. Через два дня я позвонил оппоненту и принял его условия. Позже я попросил его рассказать, какие ощущения возникли у него в связи с тупиковой ситуацией. Оказалось, что ему стало трудно дышать, он стал терять уверенность в себе, почувствовал себя виноватым и с ужасом подумал, что ему придется еще раз проделать всю работу, проведенную со мной. Самое удивительное, что я, человек, который создал тупиковую ситуацию, испытал примерно те же самые ощущения.

Выборка, состоящая из одного примера, может

331

вести в заблуждение, но бесспорно, что в тупиковой ситуации нет ничего приятного. Вероятно, одни переносят ее лучше, другие — хуже; это зависит от их самооценки и от того, какие альтернативы им доступны. Во время нашего эксперимента мы обнаружили, что люди, обладающие высоким уровнем ожиданий, попадают в тупиковые ситуации чаще, чем люди с низким уровнем ожиданий. Однако вне тупиковой ситуации первые действуют успешнее вторых. Есть основания считать, что разумно используемая в качестве аргумента тупиковая ситуация может служить эффективной техникой для достижения целей.

МЕСТО ПРОВЕДЕНИЯ ПЕРЕГОВОРОВ

Где надо проводить переговоры? Конечно, на своей территории, если это возможно. Во время бейсбольного сезона я провел статистический анализ результатов игр ведущих команд, которые они играли в родном городе. Оказалось, что приблизительно из 1200 игр, завершенных к концу июля, на своем поле победа была одержана 650 раз и 550 игр было проиграно. Если мы учтем все клубы в обеих лигах, вероятность выигрыша и проигрыша на родном поле равна 50:50. Дело в том, что случайно такое большое количество побед может произойти

332

меньше, чем в одном случае из ста. В бейсболе команда определенно имеет лучший шанс выиграть на родном поле, чем вдали от него. Этот вывод соответствует результатам исследований антропологов и специалистов в области поведения животных. Изучая поведение животных, они выяснили, что животные, как и люди, стремятся иметь свой дом (территорию) и яростно защищают его.

Это не означает, что все переговоры можно проводить только дома. Однако если компания имеет возможность выбирать, лучше обсуждать самые важные проблемы на своей территории. Если же это невозможно, надо создавать переговорной команде вне дома самые благоприятные, комфортные условия, которые помогут преодолевать неудобства, возникающие в связи с отрывом от дома.

ТЕХНИКА ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ВРЕМЕНИ

Маневрирование временем мы рассматривали в начале этой главы. Мы отделяем маневры от техники использования времени на том основании, что если цель маневра сохранить преимущество, то техника использования времени представляется эквивалентом оружию или механизму, с помощью которого можно попасть прямо в цель. Время —

333

могучее оружие в арсенале технических средств участника переговоров.

Время является как бы общим знаменателем, с помощью которого могут быть совмещены различные технические приемы переговоров. Уступки можно совмещать с угрозами; новые предложения — с обязательствами; вопросы — с тайными совещаниями; неформальные обсуждения — с судебными

демонстративными слушаниями. Можно выбрать самое лучшее время для начала переговоров и для введения добавочных пунктов в обсуждение. Четыре часа пополудни в последнюю пятницу месяца в зависимости от вашего положения за столом переговоров может оказаться и самым лучшим, и самым худшим временем.

Выбор удачного времени для окончательного оглашения обязательств может сделать их более убедительными и правдоподобными. Обязательство, принятое преждевременно, может выглядеть неправдоподобным; в то же время менее значительное окончательное предложение, объявленное в два часа ночи, может произвести сильнейшее впечатление. И, наоборот, тайное обсуждение, следующее немедленно после обсуждения какой-нибудь незначительной проблемы, может придать этой проблеме более важное значение, чем она того заслуживает. Междугородный телефонный

334

разговор или полученная в правильно определенное время телеграмма могут привести к усилению напряженности у оппонентов в критической фазе переговоров. Замена одного из членов команды, после того как были сделаны незначительные уступки, может служить сигналом того, что в дальнейшем уступок не будет. Время тоже разговаривает.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В этой главе только часть многочисленных маневров и приемов была описана подробно. Большая часть тактических приемов хорошо обоснована теоретически и применяется на практике. Тактика — не более чем инструмент стратегии. Недостаточно проницательный участник переговоров часто принимает одно за другое. Опытный, умеющий планировать человек понимает, в чем заключается разница между стратегией и тактикой. Поэтому сначала он сосредоточивается на стратегических вопросах и только после этого переходит к обдумыванию деталей и техники ведения переговоров. Они отбираются с учетом главной тактической задачи — снизить уровень ожиданий и вероятность успеха и одновременно повысить уровень удовлетворения оппонента.

15

ПЕРЕГОВОРЫ ВЕДЕТ ПРЕУСПЕВАЮЩИЙ МЕНЕДЖЕР

Именно переговорный процесс порождает процедуры, которые укрощают силу. На первый взгляд может показаться, что переговоры не в состоянии выполнить такую ответственную задачу. Тем не менее переговоры способствуют принятию решений — и эти решения ведут постепенно к договоренностям, которых невозможно достигнуть, используя грубую силу.

Сильвия и Бенджамен Зелекман

Успех или неудача переговоров с начальством, сотрудниками и подчиненными влияют на нашу жизнь гораздо серьезней, чем любые покупки и продажи, которые мы когда-либо совершаем. На первый взгляд сама идея рассматривать отношения с начальством и подчиненными как переговорный процесс может показаться странной. Еще сравнительно недавно никому и в голову не прихо-

336

дило спорить с начальством или с хозяином. Подчиненные делали то, что им приказывали. Но мир изменился. В наши дни в промышленности обсуждаются такие проблемы, как коллективное руководство предприятием, совместное принятие решений и разделение ответственности. Они обсуждаются на всех уровнях, начиная от общих собраний и кончая заседаниями правлений. Можно сказать, основным видом деятельности в современном деловом мире являются переговоры. Действительно, даже в словаре Вебстера переговоры определяются как умение «разбираться и улаживать».

СОВРЕМЕННАЯ КОНЦЕПЦИЯ ОТНОШЕНИЙ РУКОВОДСТВА С ПОДЧИНЕННЫМИ

В наше время возник новый образ работающего человека и новое понимание его психологии. Дуглас Макгрегор определяет характер управления в XIX веке в своей книге «Гуманная сущность предпринимательства» («The Human State of Enterprise»). Хозяева и работодатели вели себя так, словно были твердо уверены: все рабочие в душе ненавидят работу и норовят любым способом увильнуть от нее. Исходя из этой предпосылки, руководители счита-

337

ли, что необходим жесткий контроль и силовые приемы для того, чтобы заставить их работать.

Макгрегор предлагает другую теорию. Он считает: каждый человек хочет отвечать за что-то, люди с удовольствием выполняют полезную работу, особенно если понятен ее смысл. Он считает, что руководство должно создавать условия, которые дадут подчиненным возможность участвовать в принятии решений, благодаря чему высвобождается и активизируется заложенный в любом человеке творческий потенциал.

В 1938 году, двадцатью годами раньше, чем Макгрегор сформулировал свою концепцию, другой теоретик управленческой науки Честер И. Барнард в книге «Функции руководителя» («Functions of the Executive») писал: «Уровень авторитета руководителей определяют подчиненные». Не имея формального образования, Барнард сумел без посторонней помощи достичь высокого положения в телефонной промышленности. Основываясь на своем жизненном опыте, он был уверен, что роль руководителя заключается в координации

информации, в планировании, в обеспечении участия подчиненных в рабочих проектах. Опытные теоретики менеджмента были убеждены в том, что их подчиненные работают исключительно ради денег и нуждаются в точнейших указаниях относительно

338

того, что именно они должны делать. Барнард был лучшего мнения о рабочих. Он был уверен, что кто-нибудь из них наверняка сможет сделать свой вклад в разрешение проблем, связанных с менеджментом. Барнард одним из первых понял, что нематериальные стимулы и участие в принятии решений могут быть эффективнее, чем денежное вознаграждение. Хотя он и не описывал отношения «руководитель — подчиненный» в терминах процесса переговоров, однако совершенно очевидно, что любые отношения людей, работающих вместе, включают элемент переговоров.

В этой главе мы опишем шесть ситуаций, в которых элементы переговорного процесса оказывались включенными в ежедневную работу служащих. Ситуации не выдуманы, но имена действующих лиц изменены. Мы познакомимся с Томом, который совершил ошибку, согласившись на предложенную ему зарплату при переходе на новую должность; с Доном и Биллом, двумя руководителями отделов, с совершенно разными взглядами на финансовые проблемы; с Кэрлом, превосходным менеджером программ; с Джо, который очень компетентен в своей области, но с трудом завоевывает уважение окружающих; с Гарри, обладающим талантом убеждения; и с Джанет, женщиной, которая все время попадает в критические ситуации.

339

Все эти люди тратят на переговоры гораздо больше времени, чем они когда-нибудь тратили, покупая или продавая.

ПЕРЕГОВОРЫ ПО ПОВОДУ ОКЛАДА НА НОВОЙ ДОЛЖНОСТИ

Том совершил самую большую ошибку, когда, переходя на новую должность, согласился получать прежнюю зарплату. Он понял это через несколько недель после начала работы в новой должности, но было уже слишком поздно. Через пять лет он начал восстанавливать утраченные позиции — ошибка стоила ему около 14 тыс. долларов. Это большая потеря для служащего среднего уровня. Самое обидное заключается в том, что можно было обойтись без этой потери.

Том занимал ответственную должность в одном из промышленных конгломератов, которые очень быстро набирают силу и так же быстро ее утрачивают. Конец служебной карьеры Тома наступил вместе с концом карьеры его начальника. Так как он был очень добросовестным человеком и в течение шести лет работал по пятьдесят часов в неделю, то заслужил особое к себе уважение, и ему сообщили об увольнении не за неделю, как всем остальным служащим, а за две. Все, кто когда-либо зарабаты-

340

вал больше 45 тыс. долларов в год, хорошо знают, как сложно найти работу в течение двух недель.

Тот период нельзя назвать временем расцвета бизнеса в Калифорнии, и две недели пролетели очень быстро. Ни пятнадцатилетний опыт работы в отделе закупок, ни диплом колледжа не помогли Тому. Ему удалось договориться только о трех собеседованиях. Когда один из потенциальных работодателей позвонил ему. Том волновался, как малое дитя.

Дело было не в деньгах, а в чувстве собственного достоинства. У Тома были сбережения в банке, и его жена работала, так что он вполне мог позволить себе спокойно ждать предложений, но ситуация ничегонеделания травмировала его. Кроме того, во времена депрессии его отец был уволен, и Том помнил, каких трудов тому стоило найти новую работу. Теперь, оценивая свою ситуацию. Том был очень сильно напуган. Его способность контактировать с людьми, огромный опыт проведения закупок, благодаря которому он занимал должность менеджера, казались чепухой по сравнению с предстоящим собеседованием.

Собеседование началось очень дружелюбно. Менеджер отдела закупок подробно рассказал Тому относительно будущей должности и ее долгосрочных перспектив. Он хорошо отзывался о его опыте

341

и сокрушался по поводу того, что его зарплата будет ниже предыдущей на 10%. Он сумел убедить Тома, что, хотя по должности он будет числиться помощником менеджера, на самом деле у него будет больше ответственности, чем на прежнем месте. В ходе своего монолога он также упомянул вскользь, как сложно найти компетентных людей. Он искал подходящего человека целых восемь недель, и, по его мнению, Том был первым соискателем с такими отличными данными и характеристиками. «Как вы относитесь к моему предложению, Том?» — спросил он. Том тут же согласился принять его.

Не прошло и четырех недель, как он уже сожалел о своем решении. Не говоря о том, что ему предложили несколько других мест, из информации, хранившейся в компьютере, он узнал, что другие сотрудники, которые занимали те же должности и имели такие же обязанности, получали на 20% больше. Более того, он согласился на самый низкий заработок в тридцатипроцентной вилке. Как мог человек, который всю свою деловую жизнь вел переговоры с поставщиками, согласиться на десятипроцентное снижение зарплаты без единого возражения?

Очень легко. Проблема Тома состояла в том, что он страдал комплексом «маленького человека».

342

Конечно, нет ничего хорошего в мании величия, но гораздо хуже себя недооценивать. Вместо того чтобы

резво оценить себя и свои достижения. Том вспоминал о том, как тяжело было найти работу во время депрессии. Вместо того чтобы требовать повышения зарплаты, он занижал свои требования. Вместо того чтобы стремиться занять место менеджера или директора, он продемонстрировал, что готов на меньшее. Вместо того чтобы внимательно слушать интервьюера и использовать то обстоятельство, что он никак не может найти хорошего менеджера. Том обдумывал только свою слабую позицию на переговорах. Он не заметил вовремя, что его оппонент уже принял решение и не меньше, чем Том, хочет продолжать собеседование.

Всю жизнь занимаясь бизнесом, Том не сумел понять, что начальный оклад вполне может быть объектом переговоров. Когда его спросили о его пожеланиях, он должен был объяснить, что на прежнем месте ему обещали повысить оклад через несколько месяцев, и поэтому сейчас он ищет работу с оплатой на 15 — 20 процентов выше, чем предыдущая. Он не сделал этого и слишком легко согласился на свой прежний оклад. Его первоначальная ставка была занижена. Когда оппонент сделал предложение, Тому следовало не поддаваться желанию закончить переговоры, а постараться убе-

343

дить, что он заслуживает более высокого оклада. Даже если бы ему этого сразу не удалось добиться, он все же мог бы договориться о 30-дневном испытательном сроке и повышении оклада после его окончания или о каких-либо других условиях, например, о поэтапном повышении оплаты, или добавочной оплате на текущие расходы, или о страховке. Ничего этого не было сделано.

Том не относился к собеседованию, как к переговорам. Он не сумел понять, какие организационные и личные проблемы тревожат его оппонента, не смог построить переговоры так, чтобы вместе с оппонентом искать устраивающие обоих решения. Том не сумел сформулировать свои собственные стратегические цели и выработать тактику переговоров. Он не осознал, что сила позиции всегда относительна, а те, кто ищет работу, обладают большей силой, чем они предполагают. Эти ошибки дорого ему стоили.

ПЕРЕГОВОРЫ ПО ПОВОДУ ФИНАНСИРОВАНИЯ

В 1966 году губернатор Калифорнии Рональд Рейган объявил, что численность служащих в штате должна быть сокращена на 10 процентов. Это вызвало бурю негодования, особенно среди демо-

344

кратов. Как можно быть настолько равнодушным к растущей в Калифорнии потребности в улучшении образования, к деятельности социальных служб, к заботе о психических больных! В аэрокосмической промышленности к таким сокращениям бюджетных ассигнований относятся спокойно, так как они являются элементом нашей жизни. Мы ведем переговоры.

Если бы президент нашей компании объявил, что надо уменьшить на 10 процентов количество работающих, то именно 10 процентов сотрудников было бы уволено, причем Билл уволил бы 12 процентов, а Дон — только 8. Во время переговоров по бюджету Билл всегда проигрывает, Дон же всегда выигрывает.

И Билл, и Дон являются высококвалифицированными сотрудниками, оба заняли ответственные посты до того, как им исполнилось по тридцать пять лет. Они рассчитывают свой годовой бюджет, исходя из стратегических задач, и соответственно определяют потребности в сотрудниках. Оба прекрасно осознают, что цели компании и потребности в сотрудниках поддаются только приблизительной оценке. Интересно разобраться в том, как Билл и Дон решают проблемы бюджета.

Билл составляет план, в который включены различные по значимости задания, и представляет

345

его директору. Если ему предлагают сократить десять работников, он с максимальной точностью указывает, какие именно работы придется сократить, а какие он сможет сохранить в полном объеме. Для директора не составляет никакого труда разобраться в плане Билла, так как все детали тщательно просчитаны и открыты для инспектирования и определения их соответствия бюджету.

У Дона совсем другой подход. Он рассматривает определение бюджетных ассигнований как переговорный процесс в самом широком смысле. Понимая, что какая-то часть этой работы заключается в разрешении проблем, он в то же время не забывает, что этот процесс включает и переговоры о долях сторон. Дон не согласен с тем, что сокращение бюджета на 10 процентов должно коснуться его отдела в той же мере, как и других отделов. Кроме того, он уверен, что у его подчиненных будет более добросовестное отношение к работе, если он сумеет добиться минимального сокращения.

Из опыта прошлого Дон знает, что если менеджеру удастся сохранить какие-то неиспользованные резервы («зачачки»), у него будет возможность выполнить неожиданно возникшие дополнительные задания, хотя начальство не имеет средств их финансировать. Поэтому Дон ведет переговоры о бюджетных ассигнованиях так, чтобы использо-

346

вать неопределенность в свою пользу, и для этого завышает необходимое ему количество сотрудников. Он начинает с высоких требований и постепенно их снижает точно так же, как бы он это делал во время переговоров по поводу купли-продажи. Результаты оказываются очень удачными. В отделе Дона всегда есть «зачачка». Когда дела в компании идут неважно, он теряет меньше людей, и, наоборот, когда дела на подъеме,

возвращает уволенных ранее своих коллег.

Хотя оба занимают одинаковые должности и имеют одинаковые обязанности, в работе двух отделов заметна разница. Сотрудники Дона производят впечатление более раскованных людей, глубже вникающих в суть дела и более информированных, чем сотрудники Билла. В будущем году директор собирается уходить на пенсию. Будет решаться, кому из двоих занять его место. Как вы думаете, на кого падет выбор?

РУКОВОДСТВО ПРОГРАММОЙ И ПЕРЕГОВОРЫ

Лучшим руководителем программы из всех известных мне была Кэрл. В аэрокосмической промышленности с известной долей скептицизма относятся к людям, которые обещают выполнить

347

работу в срок и уложиться в отпущенные средства. Такие обещания выполняются настолько редко, что, когда это происходит, окружающие пытаются понять, каким образом это оказалось возможным. Кэрл была уникальна: она выполняла то, что обещала.

Первый раз она возглавила небольшую программу стоимостью в два миллиона долларов плюс заработная плата. Но задача была достаточно сложной: при очень ограниченных средствах надо было в течение восемнадцати месяцев не только создать проект новой системы компьютерного дисплея, но и изготовить его. Как правило, непосредственно с менеджером небольшой программы работает только 2 — 3 человека, которые следят за любыми изменениями в работе и в ее стоимости. Проектированием и изготовлением изделия занимается до пятнадцати различных групп. Предполагается, что руководитель программы заключает соглашение с каждым руководителем отдела по следующим трем направлениям: спецификация, сроки и финансирование. Он несет полную ответственность за программу, но не имеет властных полномочий. Некоторой властью еще обладают руководители больших программ, они могут определять в какой-то мере деятельность инженерных групп или выбирать между ними. Но у руководителя маленькой про-

348

граммы нет особых возможностей для выбора — он может только просить исполнителей как можно эффективней использовать имеющиеся технические возможности и таланты.

Когда менеджеры отделов дают обещания относительно финансирования или сроков выполнения работы, они руководствуются предположениями о работе тех, от кого зависят они сами. Например, чертежники надеются получить спецификации к определенному сроку, после которого в проект будут вноситься только незначительные изменения. Соответственно они рассчитывают количество необходимых чертежей и их стоимость. Если чертежный отдел получает спецификации с опозданием или возникают непредвиденные осложнения, чертежный отдел, как правило, не выполняет свои обязательства и нарушает расписание. Менеджеры, долгие годы работающие в бизнесе, верят в теорию домино: кто-то в этом сложном процессе раньше, чем они, нарушит обязательства. Очень немногие серьезно относятся к обещаниям, данным менеджерами программ. Но Кэрл вела себя не как все. Она серьезно воспринимала обязательства инженерных отделов и не боялась конфронтации с ними. Она прекрасно знала, что и финансирование, и сроки выполнения заказов очень напряженны, но не считала их нереальными.

349

Менеджеры инженерных отделов первыми осознали, что Кэрл ждет от них выполнения взятых обязательств или объяснения причин их нарушения. Представители правительства, заключавшие договоры, также поняли, что надо относиться с полной ответственностью к заключенным с ней финансовым соглашениям. Официальным лицам, которые без всяких объяснений нарушали свои обязательства и не вовремя информировали Кэрл, пришлось беседовать с ней в кабинете начальника. Кэрл встретила их во всеоружии: она владела фактами и расчетами, о существовании которых они даже не подозревали.

Президент компании был в восторге и поддержал все претензии Кэрл к руководителям ведущих отделов. Они быстро поняли, что, хотя Кэрл заключила с ними очень жесткое соглашение, с ее стороны все обязательства будут выполнены. После этого переговоры стали более серьезными и более реалистичными, а неопределенные ситуации разрешались по-деловому.

Через двадцать два месяца после начала работы программа была выполнена: за 2,2 миллиона долларов была изготовлена система компьютерного дисплея. Был поставлен неслыханный рекорд: опоздание всего на четыре месяца и лишь десяти-

350

процентное превышение первоначальной суммы в небольшой, но очень сложной программе.

Кэрл несколько раз получала повышение по службе, так как она проявляла те же самые качества при ведении сложных технических проектов. Я считаю, что ее успехи зависят не столько от компетентности в технических проблемах, сколько от умения эффективно вести переговоры. Интуитивно она очень хорошо понимает сильные и слабые стороны оппонентов, владеет искусством убеждения и обладает очень высоким уровнем ожиданий. В настоящее время она выполняет обязанности руководителя группы и по-прежнему ведет переговоры с менеджерами отделов, которые сообщают ей о своей работе, и с президентом компании, для ко-

того она готовит информацию.

КАК ЗАВОЕВАТЬ УВАЖЕНИЕ НАЧАЛЬСТВА И КОЛЛЕГ

Джо сорок лет, по профессии он бухгалтер. За пятнадцать лет работы в промышленности качество его работы всегда было выше среднего уровня, он занимал самые различные должности и продвигался вверх по служебной лестнице. Тем не менее Джо никогда не удавалось завоевать уважение на-

351

чальства или своих коллег. Через пятнадцать лет ему пришлось признать свое поражение.

У Джо очень много качеств, мешающих ему во время переговоров. Это прежде всего страх перед начальством и очень низкий уровень ожиданий; из-за этого к нему относятся с недостаточным уважением. На еженедельных совещаниях Джо всегда старается найти местечко поближе к менеджеру. Никто не припомнит случая, чтобы Джо не согласился с начальством, какой бы незначительной ни была проблема.

Если кто-либо из подчиненных Джо уходит с работы, возникает кризисная ситуация. Одна только мысль об обсуждении кандидатуры на замещение должности приводит Джо в ужас. Он напоминает человека, который боится обратиться в банк за получением кредита из опасения, что ему будет отказано. Менеджер инстинктивно ощущает опасения Джо, но так как у него и без того достаточно сложные проблемы с финансированием, он оставляет вакансию свободной. Джо, человек, отличающийся большой внутренней неуверенностью, считает, что должен работать по ночам, чтобы доказать свою лояльность и компенсировать недостаток сотрудников в отделе.

Конечный результат такой линии поведения — уменьшение уважения к Джо. Он боится началь-

352

ва и не уверен в собственной компетентности. Джо смиряется с недостатком уважения и получает именно такое отношение к себе.

Люди, склонные всегда подчиняться независимо от уровня их компетентности, не могут выторговать уважение к себе ни у начальства, ни у сотрудников. Для этого нужно уважать себя. Люди, обладающие чувством собственного достоинства и работающие, потому что им это интересно, на равных общаются с начальством, уважают его, но в обмен требуют уважения к себе. При таких взаимоотношениях начальство волей-неволей начинает уважать подчиненного.

КАК ЗАВЯЗЫВАЕТСЯ ДРУЖБА И ФОРМИРУЕТСЯ ВЛИЯНИЕ НА СОТРУДНИКОВ

В тридцать пять лет Гарри уже был миллионером. Он заслужил это. Блестящий инженер, Гарри обладает редкостным даром обзаводиться друзьями и влиять на коллег, особенно на инженеров-системщиков.

Работать с инженерами-системщиками очень трудно. Как у всех творческих людей, у них время от времени возникают идеи, которые кажутся не-

353

практичными. Требуется много мудрости, чтобы отделить «зерна от плевел», перспективные концепции от бесполезных, не обидев при этом талантливых людей.

Гарри отвечает за маркетинг прогрессивных технологических систем в большой компании, в его подчинении находятся двадцать выдающихся творческих личностей, которые уважают его мнение и его интеллигентность. Он умеет слушать собеседников. Его реакция практически никогда не угрожает статусу подчиненных. Зная свои полномочия, он предпочитает использовать убеждение, а не грубый нажим.

Большую часть своего рабочего времени Гарри ведет переговоры с различными людьми. Он активно стремится к достижению целей и определенного статуса, но никогда не позволяет ни себе, ни своим подчиненным забывать, что только успешная деятельность всей компании может привести к осуществлению личных надежд.

Если возникают конфликты из-за стоимости инженерных проектов и изделий, Гарри яростно торгуется и не боится применять в критические моменты силовые приемы. Много лет назад он получил специальную премию за умение вырабатывать действующие и продуктивные соглашения.

354

Этот особый талант помогает Гарри вести переговоры с официальными представителями правительства в роли специалиста по маркетингу.

ДИЛЕММА БЕЗВЫХОДНЫХ СИТУАЦИЙ

Джанет возглавляет экспериментальную мастерскую в большой компании, но скоро будет уволена. Она все время оказывается в безвыходных ситуациях и один за другим нарушает сроки поставок продукции.

Инженеры-конструкторы, с которыми имеет дело Джанет, обычно приносят заказы в мастерскую завтра с требованием выполнить их позавчера. Эти требования срочно выполнить именно их заказ всегда достаточно убедительны, но не более чем 300 других заказов, полученных мастерской. Проблемы Джанет не имеют ничего общего с ее интеллектуальным уровнем: просто она не умеет вести переговоры. Она — человек,

который не умеет говорить «нет».

В ответ на явно завышенные требования Джанет обычно обращается к нормативным материалам, в которых указаны логически обоснованные сроки выполнения заказов. Ее единственная ошибка заключается в уверенности, что во всех случаях, когда события могут развиваться по неправильно-

355

му пути, этого не произойдет. Кроме того, она не осознает, что любые сверхсрочные заказы от высшего начальства приведут к дополнительной работе, абсолютно не/укладывающейся в и без того немислимые сроки.

Короче говоря, она реагирует на давление, интерпретируя фактор неопределенности в пользу оппонента. Это кончается тем, что она берет на себя невыполнимые обязательства.

Казалось бы, обжегшись несколько раз, Джанет чему-то научится. Ничего подобного. К сожалению, при общении с начальством она только обороняется, так как инженеры занимают более высокое положение, чем она. Неуверенная в своих собственных возможностях и опасаяющаяся осложнений в будущем, она не видит разницы между конфронтацией и переговорами и не способна ни к тому ни к другому.

Если бы Джанет могла относиться к инженерам как к партнерам по переговорам, она сразу увидела бы, в чем состоит сильная сторона ее позиции, и поняла, насколько важно инженерам иметь с ней хорошие отношения. Ознакомившись со статистикой, Джанет увидела бы, что реализации продукции мастерской надо уделять больше внимания. Она смогла бы доказать, что срочные заказы высшего начальства приходят в противоречие с наибо-

356

лее приоритетными заказами. Она смогла бы отбиваться от чересчур требовательных заказчиков, выдвигая такие же немислимые встречные требования. Имея в своем распоряжении всю информацию, она могла бы сама определять, какие из заказов инженеров наиболее срочные, используя при этом силу и убеждение.

Таким образом, неспособность Джанет к деловым переговорам мешает ее подчиненным хорошо исполнять свои обязанности.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Одним из самых ответственных моментов менеджмента является умение так формулировать свою политику, чтобы она привлекла сильную, способную побеждать команду. Те, кто хочет работать эффективно, должны хорошо разбираться в тонкостях силы позиции, понимать, какую роль играют убеждения, статус, мотивация. Команда состоит из находящихся на разных уровнях организационной структуры людей, каждый из которых имеет свою систему ценностей и целей. Менеджер должен обладать талантом вести переговоры, чтобы примирить эти противоречивые требования.

16

ЛЮБОВЬ, ЧЕСТЬ И ПЕРЕГОВОРЫ

Специфика брака вынуждает к выбору. Партнеры не могут одновременно иметь и не иметь сексуальных отношений; они не могут пойти одновременно на концерт и в гости; они не могут воспитывать детей и в католической, и в протестантской вере; они не могут тратить на покупку мотора деньги, отложенные на чехлы для мебели. Это только немногие примеры обстоятельств, которые требуют взаимного приспособления.

Джесси Бернارد

Брак, как жизнь, — поле битвы, а не постель из роз.

Вирджиниус Пьериск

В Центре психологического тренинга в городе Эсален (Северная Калифорния) был испробован новый вариант психотерапии. Десять супружеских пар пригласили провести «уик-энд конфронтации». Каждому участнику эксперимента было предложено-

358

но рассказать о трех самых больших тайнах, которые они никогда не рискнули бы раскрыть своему партнеру по супружеству или сообщить о них публично. Легко представить себе, какая напряженная атмосфера возникла после этих откровений в аудитории. Психологи Эсаленского центра считают, что такие признания непременно улучшат супружеские отношения.

Я придерживаюсь другой точки зрения, я убежден, что супруги должны приспособливаться друг к другу с помощью переговоров, самую важную роль в которых играют *такт, благоразумие и терпение*. Конфликты следует разрешать путем идущих изо дня в день переговоров и компромиссов, а не с помощью конфронтации и споров.

Супружеская жизнь — это не имеющий конца переговорный процесс, идущий на сознательном и бессознательном уровнях. Очень многие, и в мыслях не имея манипулировать желаниями своих супругов, делают это на невербальном уровне с помощью жестов и форм поведения. Молодожены очень быстро осознают, что молчание или хлопнувшая дверь имеют огромное значение.

Много было написано о различиях между женами и мужьями. Мы можем сказать, что некоторые различия

сосуществовать, если их вкусы в одежде, еде и даже развлечениях не совпадают. Напротив, некоторые различия настолько неприятны одному из супругов, что могут разрушить брак.

Самые сложные моменты в семейной жизни возникают, когда действие одного из супругов исключает действия другого. Молодожены не могут отложить много денег на покупку квартиры и одновременно потратить большие суммы на отдых. Среди самых частых причин, которые обычно приводят к распаду семьи, назовем деньги, детей, проведение отпусков, взаимоотношения с новыми родственниками и секс. Если в какой-либо из этих самых важных сфер возникает конфликтная ситуация, разрешить ее можно только с помощью переговоров.

Какие факторы определяют исход супружеского конфликта? Мне кажется, те же, что и успех любых переговоров. Сила позиции и умение вести переговоры в этих ситуациях не менее важны, чем во время деловых переговоров. В идеальной ситуации обе стороны бывают равны. К сожалению, так бывает очень редко. Обычно же внутрисемейные отношения отражают ценности и устремления, свойственные более опытному и обладающему более сильным характером супругу.

Мне часто задают коварный вопрос: действи-

360

тельно ли мужчины ведут переговоры лучше, чем женщины? На этот вопрос трудно ответить. Даже если мужчина и женщина равны во всем, более приспособлен к ведению переговоров тот, кто лучше подготовлен, хорошо разбирается в сущности обсуждаемых проблем, осведомлен о самом процессе переговоров, о доступных ему стратегии и тактике, а также способен направлять процесс переговоров и вести его к результату, который устраивает обе стороны. Очевидно, что, если человеком, обладающим всеми этими свойствами, окажется женщина, она проведет переговоры более успешно.

ЭЛЕМЕНТЫ ВНУТРИСЕМЕЙНЫХ ПЕРЕГОВОРОВ

Сила — это ключевой фактор любого супружества. Мне кажется, что в наши дни баланс власти/силы между мужчинами и женщинами при принятии решений выравнивается. Исследования показывают, что мужчина по-прежнему обладает большей силой в случаях, когда в супружеском союзе он проявляет большую компетентность. Очевидно, что тот, кто больше зарабатывает, имеет лучшее образование и занимает более престижную должность, обладает большей властью/силой.

По мере того как все больше и больше женщин

361

начинают работать, возрастает их роль в семье. Исследования показывают, что роль жены в семье увеличивается пропорционально ее финансовому вкладу в бюджет семьи. Сейчас в колледжи идет учиться примерно равное количество мужчин и женщин. Этот растущий уровень компетентности и образования постепенно приводит к корректировке традиционно сложившегося дисбаланса между мужчинами и женщинами.

Женщины принимают все большее участие в планировании семейного бюджета и оплате счетов. По-видимому, распределение труда в семье регулируется теми же свойствами личности, которые характерны для бизнеса: способностями, энергией, традициями, знанием дела и образованием.

Исследования, во время которых выяснялось, на чем базируется удовлетворение супружеской жизнью, показали, что коммуникативные навыки, социальная активность и уровень ожиданий являются наиболее важными факторами. Счастливые супруги утверждали, что они ежедневно обсуждают служебные дела друг друга, причем не только сложности, но и успехи, и планы.

Интересна роль уровня ожиданий. Женщины, которые стремились к более активному участию во всех сторонах семейной жизни, будь то секс, доходы, власть или статус, как правило, достигали большего и получили большее удовлетворение.

362

Переговорные игры продолжают всю жизнь — от медового месяца до выхода на пенсию. В этих играх не обязательно быть Морганом или Вандербильтом, но какие-то навыки очень важны. Умение вести переговоры может стать важным фактором, способствующим стиранию грани между терпимым и счастливым браком. Люди, о которых я расскажу, действительно существуют. Некоторые из них не умели вести переговоры и жестоко поплатились за это.

ФИНАНСОВАЯ СТОРОНА

Фрэнк и Перл женаты двадцать лет и имеют двух детей-подростков. Фрэнк гордится своей профессиональной компетентностью: он — дипломированный бухгалтер и зарабатывает 80 тыс. долларов в год. Фрэнк — очень счастливый муж, чего нельзя сказать о его жене.

Проблема этой пары состоит в том, что он полностью контролирует финансовую жизнь семьи, сам оплачивает все счета. Его метод управления домашними финансовыми делами очень прост, это метод «ящичка». Как только сумма денег в чеках достигает 1500 долларов, он кладет ее на банковский счет. Когда

этот счет достигает 3 тыс. долларов, он помещает его на другой общий счет. Когда

363

же этот счет достигает 5 тыс. долларов, он забирает оттуда деньги для предоплаты по закладной за многоквартирный дом, который принадлежит семье. Фрэнк — очень ответственный человек, поэтому у него имеются отдельные «ящики» для денег на отпуск, питание, одежду и все остальное. В отличие от большинства из нас он живет в пределах своего бюджета.

Перл знает, что у них примерно 250 тыс. долларов. Она знает также, что на счету в банке у них мало денег и что Фрэнк будет недоволен, если она купит платье за 100 долларов или потратит больше положенной суммы на телефонные разговоры. Ее больше не радуют «молодежные» летние каникулы в Палм Спрингс, но вряд ли она поедет в другое место: пожить там, пока в городе слишком жарко, очень выгодно.

Перл начинает осознавать, что только она виновата в том, что не сумела договориться с мужем и попала в зависимость от него. Не имея собственной стратегии поведения, она стала жертвой финансовых планов и надежд Фрэнка. Много лет тому назад она попыталась убедить его переехать в дом получше, но муж возражал и сумел доказать, что они с трудом смогут ликвидировать некоторые долги. Спорить с ним и выяснять, прав ли он, было тяжело и неприятно.

364

Сейчас уже поздно что-либо изменить. Фрэнк знает, что Перл давно не получает удовольствия от его восторженных рассказов о том, как ему удастся уменьшать налоги. Его уровень ожиданий и представления относительно достойного уровня жизни очень скромны, но в то же время у него сильно развита потребность накопительства. Перл сдалась. У нее нет ни сил, ни умения, ни решимости изменить образ жизни или развестись. Мне кажется, что в будущем у детей Перл и Фрэнка будет возможность хорошо распорядиться оставленными им деньгами.

ПРОБЛЕМЫ ПОДРОСТКОВ

Брюсу шестнадцать лет, и он живет в благополучном районе Лос-Анджелеса. Он учится в частной школе, живет в уютной комнате, у него есть стереосистема, и он ездит в собственной машине. Если же говорить правду, то он скоро превратится в настоящее чудовище, в этом юноше нет ничего симпатичного.

Вероятно, это началось очень давно, когда родители потакали его детским капризам. Когда он не хотел убирать свою комнату или следить за своими вещами — все делала за него прислуга. Вместо точно определенной суммы карманных денег ему

365

всегда давали столько, сколько он просил. Родители никогда не относились серьезно к его школьным занятиям, так как считали, что после двадцати лет он займется бизнесом. Сам же Брюс считает, что сможет заняться делом только после тридцати, и понятия не имеет о том, что же это будет. Брюс живет в свое удовольствие: курит марихуану, иногда нюхает кокаин, гуляет по ночам в компании таких же хорошо обеспеченных юнцов, живущих в Малибу.

В последнее время Брюс своим поведением довел родителей до того, что они выгнали его из дома. Отец надеялся, что «тяжелая жизнь» перевоспитает его, но этого не произошло. Напротив, он вместе с тремя такими же юнцами снял в Голливуде жилье за тысячу долларов в месяц (он легко мог выделить из своих сбережений 10 долларов в день на жилье). Впервые в жизни Брюс полностью ощутил все радости жизни: общество хороших друзей и свободу от любых обязательств.

Прошел месяц такой идиллической жизни. Отчаявшаяся мать устроила «мирную конференцию» и встретила с Брюсом в местной пиццерии. Мальчишка поставил родителям условия, которые означали их полную капитуляцию. (Он потребовал новую машину, отдельную квартиру на время летних каникул и деньги на «вылазки» в Палм Спрингс весной.)

366

Брюс знал, как использовать сильные стороны своей позиции. Он понимал, насколько обеспокоена мать, и знал, что отцу будет очень трудно настаивать на дальнейшем изгнании сына. Он быстро понял, что первым сдастся тот, кто дорожит семейными отношениями. Брюс успешно использовал свое «бессилие» как сильную позицию в переговорном процессе.

Сейчас Брюс живет дома, добившись всего, к чему стремился. Через несколько лет он поступит в университет. Наверно, ему потребуется лет шесть на то, чтобы получить диплом и уйти из колледжа, так и не узнав почти ничего о сложностях реальной жизни и не научившись зарабатывать. Слишком легкие победы над родителями сослужат плохую службу, когда ему придется вести переговоры в сложных жизненных обстоятельствах.

СВОЙСТВЕННИКИ

Во время романа Юлию и Кэти пришлось пережить много трудностей. Юлий происходил из еврейской семьи, а Кэти — из католической. Самые трудные переговоры в жизни начались у Юлиа в тот день, когда он объявил своим родителям, что собирается жениться.

После этого начались бесконечные обсуждения

367

с тетками, дядьями, кузенами и соседями. Семья видела только один достойный выход из сложившейся ситуации: Кэти должна была перейти в иудаизм. Юлий был молод и не хотел идти против старших. Он рассказал Кэти о предложении своей семьи.

Кэти наотрез отказалась, но согласилась пройти у местного раввина краткий курс иудаизма. Приближалась свадьба, но ничего не было решено. Семья объявила, что надо раз и навсегда решить этот вопрос, и сообщила Юлию, что будет считать Юлия умершим, если он женится до того, как Кэти примет их веру. Кончилось тем, что молодые сбежали от семьи. Следует сказать, что они провели замечательный медовый месяц, хотя в глубине души оба чувствовали себя несчастными.

Примерно через месяц после возвращения Юлий первый раз привел Кэти в свою семью. Родители приготовили прекрасный ужин и были очень милы с Кэти. Соседи заглядывали под любым предлогом, чтобы хоть одним глазком увидеть необычную молодую. Юлий боялся, что родители будут оскорблять его жену, но родители одурачили Юлия. В течение двух часов они рассказывали Кэти, какой слабохарактерный и ненадежный человек ее муж. К концу беседы Кэти почти поверила, что они говорят правду. Если бы ей рассказали все это

368

заранее, свадьба бы никогда не состоялась. Однако переговоры продолжались целый год, ее упорно уговаривали перейти в иудаизм. Наконец Кэти не выдержала и поставила условие: или Юлий забудет о требованиях его семьи, или она забудет о нем. Юлий принял ее условие. Они все еще вместе и очень счастливы.

СЕКС

Еще сто лет тому назад забота о налаживании нормальных сексуальных отношений лежала на муже, а жена играла при этом подчиненную роль. В начале XX века вместе с началом женской эмансипации жизнь мужчин стала более интересной. Сексуальные представления, а вместе с ними и сексуальные запросы женщин изменились. По мнению многих экспертов, более высокие требования приносят и большее удовлетворение.

Сексуальная гармония в наши дни является результатом сложного переговорного процесса между партнерами, вкусы, потребности и возможности которых не совпадают. Мы не будем заниматься деталями, рассмотрим переговоры между партнерами как таковые. Они включают все элементы любых переговоров: сила, обмен мнениями, убеждение, контакты и разделение обязанностей.

369

Коммуникация, касающаяся вопросов секса, может быть вербальной и невербальной, скрытой и явной. Большинство мужчин и женщин понимает значение фраз типа «Я устала», «По телевизору показывают хороший фильм» или «Дети еще не спят». На невербальном уровне партнеры прекрасно понимают особое значение подмигивания, вздохов, многозначительных улыбок и т. д.

Сила играет большую роль в сексуальных отношениях. Немного найдется людей, которые станут отрицать, что такие источники силы, как награды, наказание, законность (традиция), знание, самоотверженность (любовь), конкуренция, время и усилия, очень важны при установлении нормальных сексуальных отношений. Оба партнера обнаруживают свой уровень возможностей влияния на партнера и учатся устанавливать баланс силы в этих отношениях.

Безусловно, в переговорах по вопросам секса присутствуют и совместное решение проблем, и установление отношений, и внутригрупповые переговоры, и определение долей сторон.

Мы знаем, что некоторые мужчины и женщины обменивают секс на защищенность, свободу выбора на стабильность. В счастливом браке обе стороны испытывают удовлетворение. Если же отношения дают слишком мало одной из сторон или

372

приятия, и теперь его очень интересовали сырьевые источники. Морган предложил купить прииски за 60 миллионов долларов, и Вандербильт немедленно согласился на это предложение. Одна из самых гигантских сделок XIX века была заключена в считанные минуты.

Морган довольно усмехался, рассказывая об этой сделке, так как он готов был заплатить за рудники 80 миллионов долларов. В свою очередь Вандербильт тоже любил рассказывать эту историю, так как считал, что великий финансист сам себя перехитрил: Вандербильт рассчитывал продать прииски за 40 миллионов долларов.

При всем моем уважении к деловой хватке обоих, должен сказать, что в данном случае оба показали, что не умеют вести переговоры, и нет ничего необычного в том, что оба остались довольны сделкой. Представления о переговорном процессе не особенно изменились со времени Дж. Р. Моргана. Как тогда, так и в наши дни бизнесмены знают, что для того, чтобы добиться успеха на переговорах, нужно их организовать.

Предлагаемая программа имеет практические задачи. Она может быть внедрена со сравнительно небольшими затратами и при минимальной организационной перестройке. Нужно только твердое намерение улучшить выступления на переговорах. Кроме того, необходимо понять, как важно владеть современными концепциями переговоров.

ПОЛОЖИТЕЛЬНАЯ, ЖЕСТКАЯ ПРОГРАММА

Программа состоит из четырех частей. 1-ю и 2-ю фазы следует прорабатывать вместе. 3-я и 4-я фазы требуют некоторых организационных изменений и могут быть введены позже. Для наиболее качественных результатов необходимо концептуально принять все четыре фазы. Если это невозможно, существенных результатов можно достигнуть, используя отдельные части. Представляю все четыре фазы:

- I. Улучшение планирования переговоров.
- II. Организация программы обучения.
- III. Улучшение процесса отбора участников переговоров.
- IV. Обеспечение переговорной работы на высоком уровне.

Эта программа основывается на предположении, что компания или нация ведет переговоры для того, чтобы выиграть их, и не согласится на

374

любой результат или внешний эффект. Для успеха нужны продуманная организация дела и серьезное планирование.

1-я ФАЗА. УЛУЧШЕНИЕ ПЛАНИРОВАНИЯ ПЕРЕГОВОРОВ

Около 90 процентов крупных руководителей бизнеса, которых мы опрашивали, считают планирование самым важным фактором успеха переговоров. Мне кажется, что планирование — самое слабое место в организации переговоров. Чтобы обеспечить эффективность планирования, необходимо следующее:

1. Выяснить, насколько силен оппонент, каков его уровень ожиданий, цели и т. д.
2. Улучшить сбор информации и уточнить позиции оппонента.
3. Понять разницу между стратегическим, административным и тактическим планированием и проследить, чтобы каждый вид планирования был проведен в соответствующем организационном климате и в правильной последовательности.
4. Провести высококвалифицированный стоимостный анализ.

375

5. Как следует разобраться во всем спектре тактических маневров и технических приемов.
6. Проникнуть в суть переговоров.
7. Настроиться на успех.
8. Наиболее рационально рассадить участников переговоров и разложить материалы.

Для осуществления этой части программы необходимо принять два решения. Во-первых, руководство должно объяснить участникам переговоров, что понимается под хорошим планированием. Во-вторых, оно должно глубоко изучить процесс планирования, чтобы понять разницу между хорошим и посредственным. Пока руководство не осознает необходимость этих решений, планирование будет проводиться поверхностно.

2-я ФАЗА. ПРОГРАММА ОБУЧЕНИЯ

Подготовка специалистов по переговорам — это инвестирование с очень высоким уровнем отдачи. Единственное удачное выступление за столом переговоров полностью окупает стоимость обучения человека. Быть может, нет ни одной другой сферы деятельности, в которой повышение мастерства было бы так быстро обращено в прибыль.

376

Обсуждая проблемы техники переговоров с преподавателями, я выяснил, что к этой проблеме есть два подхода. Один ориентирован прежде всего на действия, другой — на предварительные размышления. Чтобы научить людей тому, как следует вести себя на переговорах, целесообразно соединить оба подхода. Нельзя отделить обучение конкретным действиям от концептуального подхода. Обучаемые немного извлекают из программы конкретных действий, если они не обладают некоторыми общими представлениями, не умеют интерпретировать имеющийся опыт и самостоятельно принимать решения при возникновении непредвиденных проблем. Непонятно, почему преподаватели боятся учить концептуальному мышлению людей, знакомых с практикой переговоров. Концепции представляют собой не что иное, как способ воспринимать реальности. Их можно объяснить с позиции здравого смысла и иллюстрировать примерами из обыденной жизни.

В учебный план непременно должны быть включены материалы последних исследований в области переговоров. По всей стране компьютерные центры и лаборатории во все большем объеме собирают новую информацию.

Ни один курс переговорного процесса не будет полным, если в нем не будут представлены страте-

377

гия и тактика переговоров. Именно в этом разделе логические рассуждения помогут слушателю соединить теорию с практикой.

Как преподавать этот курс? Я уверен, что *наименее* эффективно чтение лекций. Такая форма слишком проста и для преподавателя, и для студентов. Мой опыт показывает, что самым эффективным является проведение семинаров, во время которых студенты под руководством опытного инструктора оживленно обсуждают концепции и принципы переговоров. Активное вовлечение преподавателей и учащихся в

дискуссию приводит к формированию чувства ответственности.

Если для подтверждения теоретических обоснований проводятся показательные переговоры, результаты семинаров заметно улучшаются. Я присутствовал на семинарах, участники которых часами бессмысленно топтались вокруг да около, так и не дойдя до серьезных обсуждений. Было бы полезнее, если бы небольшие группы приняли участие в разрешении конфликтов, требующих владения такими основополагающими приемами, как использование силы позиции или принятие решений.

Обучение никогда не бывает дешевым, поэтому необходимо определить, как лучше всего использовать выделенные на подготовку специалистов

378

ограниченные бюджетные средства. Я бы предложил начинать с подготовки высшего начальства и руководителей отдельных программ. Высокопоставленному руководителю корпорации или менеджеру программы достаточно всего нескольких часов, чтобы заработать или потерять за столом переговоров миллионы долларов.

Подготовку следует проходить сотрудникам отделов снабжения (занимающимся и покупкой, и продажей) и ограниченному количеству инженеров-конструкторов. Неразумно исключать из их числа старших инженеров, которые регулярно принимают участие в технических консультациях за столом переговоров. В полной мере значение обучения члены команды осознают, если убедительно объяснить, зачем это делается.

3-я ФАЗА. УЛУЧШЕНИЕ ПРОЦЕССА ОТБОРА

Нет оснований считать, что тот или иной человек умеет вести переговоры только потому, что по роду своей работы он ими занимается.

В те времена, когда объекты купли-продажи еще не были такими сложными, можно было без особого риска предполагать, что толковые покупа-

379

тели скорее всего смогут успешно вести переговоры. В наши дни министерство обороны примерно 90 процентов своих запросов удовлетворяет в результате переговоров. Процент не так высок, как в коммерческих концернах, но имеет тенденцию повышаться с каждым годом. Так как ставки на переговорах все время растут, мы обязаны особенно внимательно отнестись к отбору подходящих людей для участия в переговорах.

Специалист по ценовым проблемам в течение года участвует в двадцати — тридцати очень серьезных переговорах. Поэтому он имеет возможность наблюдать различных людей и оценить их способности во время планирования и проведения переговоров. Мне тоже довелось быть наблюдателем, и меня поразило, насколько различны у разных людей переговорные навыки. Позже, когда я проводил свои эксперименты, я обнаружил, что умелые участники переговоров легко побеждают неумелых, даже если и те и другие обладают приблизительно одинаковой силой.

Во время исследований мы все время наблюдали, какое сильное влияние оказывают личностные факторы на результаты переговоров. Поэтому мы пришли к выводу, что, подбирая людей в переговорную команду, надо последовательно делать следующие шаги:

380

1. Отбор представителей надо проводить на основе *тщательных* наблюдений. Мнения менеджеров следует дополнять мнениями опытных наблюдателей, которые оценивают кандидатов по их действиям во время переговоров.

2. Лицам, ответственным за переговоры, связанные с большими суммами денег, необходимо предлагать пройти психологические тесты. Служащие, у которых есть проблемы с самооценкой, имеющие властный характер и склонные к двусмысленности, не должны представлять компанию. Тщательный отбор участников переговоров и их обучение взаимосвязаны. Если менеджеры и наблюдатели не представляют себе четко, какими качествами должны обладать кандидаты на работу в переговорной команде, их шансы найти подходящего, компетентного человека резко снижаются.

4-я ФАЗА. ПЕРЕГОВОРЫ - ВАЖНЕЙШАЯ РАБОТА

В течение года только некоторые переговоры имеют *особенно важное* значение для фирмы. В небольших компаниях эти переговоры ведет обычно

381

владелец — ведь от результатов зависит благополучие его бизнеса. В больших корпорациях критерии отбора людей для участия в переговорах основаны главным образом на том, что тот или иной сотрудник является хорошим администратором, инженером или юристом. Ни в больших, ни в маленьких компаниях не отбирают людей для участия в переговорах на том основании, что они уже доказали свою профессиональную пригодность к этому делу.

Я считаю, что многие фирмы сильно выиграли бы, если бы организовали для ведения переговоров маленькую элитную группу, которая отчитывалась бы непосредственно перед президентом компании и выполняла перечисленные ниже обязанности.

1. Проводить *все самые важные* переговоры корпорации, независимо от того, чему они посвящены: продаже, покупке, урегулированию нормативов, требованиям профсоюзов или контрактам. Естественно, члены такой элитной группы не могут быть всесторонними специалистами, тем не менее я считаю, что люди, владеющие проблематикой и обладающие высоким интеллектуальным уровнем, прекрасно могут понять сущность любого вопроса.
2. Обеспечить консультирование сотрудников

382

других отделов на всех стадиях (перед внесением предложения, во время внесения предложения и перед конференцией) при подготовке менее значительных переговоров.

3. Создать *благоприятный климат* в группе людей, принимающих участие в переговорах.
4. Обеспечить на всех уровнях *помощь* в отборе компетентных людей из числа сотрудников компании для участия в переговорах.
5. Основать программу *интернатуры* для повышения квалификации *отобранных* кандидатов.

Все эти пункты, кроме интернатуры, не вызывают вопросов. Хорошо известно, что обучение врачей не считается законченным, пока они не пройдут программу интернатуры под руководством высококвалифицированных профессоров. Имеет смысл перенести этот опыт на подготовку ограниченного числа тщательно отобранных для работы на переговорах кандидатов.

Интерны получают уникальную возможность развить концептуальное видение своей профессии и наблюдать, как воплощаются в жизнь основные принципы работы опытных участников переговоров, которые знают, что и как они делают, и могут точно описать свои действия. Впечатление, что

383

обучение интернов очень дорого, обманчиво, так как во время обучения они могут выполнять различные поручения своих старших товарищей. Если кандидаты отобраны командой участников переговоров, включающей высшее административное лицо, психолога, психиатра и руководителя элитной группы, они обязательно многому научатся за время интернатуры и станут действительно полезными сотрудниками фирмы.

Было бы глупо затратить много сил и средств на подготовку членов элитной группы, а потом не создать им необходимых условий — высокой зарплаты, статуса и надежного положения. Если члены элитной группы не будут обеспечены высоким окладом, опционом на покупку акций и постоянной работой, скорее всего через некоторое время они перейдут работать в другие компании.

Хотя доводы в пользу создания таких элитных групп очень убедительны, от руководства компаний требуется немалое мужество, чтобы их действительно создавать. С одной стороны, руководители могут, как обычно, направлять на переговоры представителей контрактных групп, и это кажется достаточно разумным. С другой стороны, они могут относиться к работе на переговорах как к особой профессии, требующей обучения, специаль-

384

ных знаний и интеллекта. Конечно, второй путь сложнее, но на самом деле именно он отражает дальновидную политику компании.

ОЦЕНКА РЕЗУЛЬТАТОВ

Обсудим еще одну сложную проблему. Нам необходимо знать, насколько хорошо выступал наш представитель на переговорах. Я не верю, что за исключением редких случаев мы будем когда-нибудь в состоянии сопоставить реальный исход переговоров с тем, каким он мог бы быть.

Я предпочел бы тратить энергию на оценку процесса, а не результатов. Если мы действительно хорошо планируем, тщательно отбираем людей для ведения переговоров, серьезно, а не по-дилетантски готовим их, в конечном счете нам непременно будет сопутствовать успех.

Это не означает, что мы никогда не выступим плохо, потому что исход переговоров определяется слишком большим количеством различных факторов, не последним из которых являются мастерство и сила оппонента. На самом деле в балансе возможностей очень важен общий профессионализм в ведении переговоров. Именно благодаря профессионализму те, кто занимается переговорами сис-

385

тематически и со знанием дела, всегда выступают лучше, чем те, кто рассчитывает только на интуицию. Даже по теории вероятностей они имеют больше шансов на успех.

Переговоры связаны с таким количеством ценностей, что наибольшую выгоду при наименьшей стоимости можно получить только путем вложений в самое лучшее. Оценивайте как следует процесс, и почти наверняка вы получите хороший результат.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В любых серьезных переговорах всегда возникает «зона неизвестного», когда трудно определить степень риска, а реальная ситуация просматривается не очень четко. Опытные участники переговоров могут добиться

изменения результатов переговоров на 5 — 10 процентов. Для большой корпорации это выливается в десятки миллионов долларов прибыли. Возможности правительства еще больше. Такие результаты могут быть достигнуты при условии организации успеха.

18 КОЛЕСО ПЕРЕГОВОРОВ

Мудрый человек использует возможностей больше, чем ему дано.

Сэр Фрэнсис Бэкон

По существу, любая проблема предоставляет и возможности.

Джек Каррас

В наше время важные переговоры ведутся теми, кого нанимают, чтобы представлять заинтересованные организации. Еще не так давно переговоры вели антрепренеры, которые получали свою долю, если переговоры были проведены успешно. Ведущий переговоры человек «из организации» не получает подобного вознаграждения, так как он имеет фиксированную зарплату, не зависящую от того, будут ли результаты переговоров посредственными или отличными. От него требуется только дать разумные объяснения результатов. Когда

387

такой человек «выкладывается» на переговорах, движущим мотивом его поведения является не материальная выгода, а желание успешно выступить и достигнуть хороших результатов. В больших организациях при отборе кандидатов предпочитали людей, обладающих скорее бюрократическими, а не антрепренерскими наклонностями. Достаточно часто критерием оценки хорошей сделки является то, что она «не раскачала лодку», то есть не принесла вреда.

Есть и более глубокие причины того, почему сейчас люди не ведут переговоры с таким азартом, как прежде. Западное общество стремительно превращается из общества выживания в общество всеобщего благоденствия. Еще несколько лет назад мы жили в мире, в котором умение торговаться часто означало возможность поесть или остаться голодным. Достаточно понаблюдать, как два мексиканца торгуются из-за сорокадолларовой шали, чтобы понять, насколько серьезно они относятся к этому делу. В нашей стране нет необходимости спорить так жаростно.

Для тех из нас, кто занимается переговорами, эти изменения могут предоставить новые возможности или превратиться в проблему, потому что в некотором смысле любая проблема предоставляет

388

определенные возможности. Если бизнесмены в состоянии создать творческую атмосферу и подобрать ориентированных на успех, умеющих вести переговоры представителей с высокими запросами, то успех переговоров обеспечен. Тем же, кто собирается вести переговоры в добрых старых традициях, обеспечены потери.

Систематические исследования в этой области находятся в самом зачаточном состоянии, но уже сейчас просматриваются определенные достижения. Тем, кто готов по-новому трактовать переговорный процесс, будущее обещает замечательные перспективы.

Ключ к достижению цели лежит в овладении эффективностью переговорного процесса. Это относится к купле-продаже, к юриспруденции и дипломатии, к семейным отношениям и к менеджменту; в каждой из этих областей слагаемые успеха одинаковы.

Я намеренно именно так изобразил КОЛЕСО переговоров. Отдельные личности могут идти к цели пешком, но их путешествие будет долгим и рискованным (конечно, некоторым участникам переговоров еще предстоит изобрести свое колесо). Колесо позволяет хорошо представить себе переговорный процесс.

389

Наше колесо имеет семь спиц — основных элементов переговоров. Колесо может функционировать, даже если часть его спиц отсутствует или поломана. Но насколько успешно?

Накопленный опыт позволил значительно усовершенствовать понимание основной структуры и связи в переговорном процессе. Основной вопрос заключается в том, насколько велик уровень риска, на который готов идти ответственный менед-

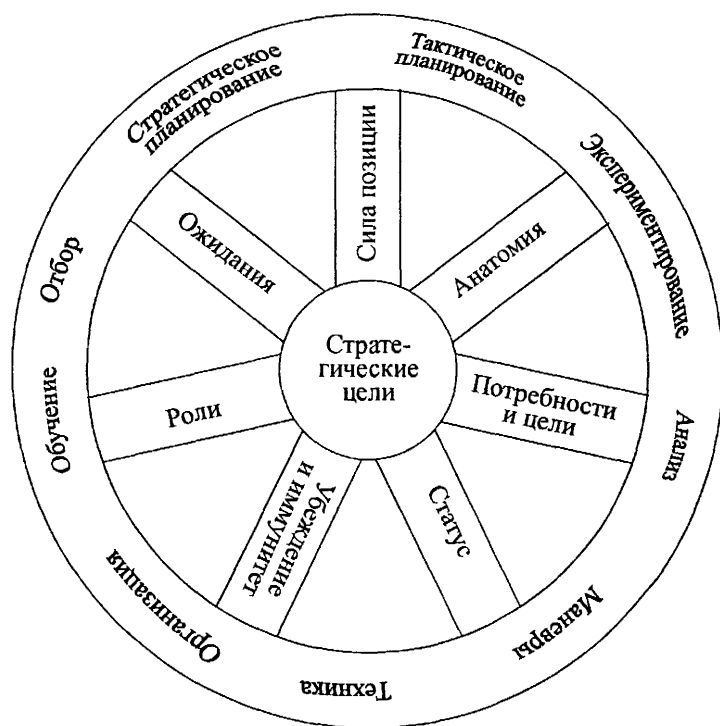


Рис 10. Колесо переговоров

390

жер в наши дни. Современный менеджер не согласится пойти на риск, заложенный в морально устаревшем или дефектном колесе, особенно если речь идет о высоких ставках, и на него оказывается во время переговоров сильное давление. Он будет настаивать на использовании сильной переговорной структуры, такой, которая будет нацелена на достижение целей и сможет обеспечить их достижение. Это единственная солидная политика, страхующая интересы компании за столом переговоров.

ЗАРОЖДАЮЩАЯСЯ ПРОФЕССИЯ

Специалисты по переговорам принадлежат к зарождающейся профессии. Чувство собственного достоинства и восприятие себя как личности приводят к тому, что люди хотят участвовать в процессе принятия решений. Представители самых различных меньшинств, которые в течение долгого времени не допускались к управлению корпорациями, теперь начинают играть все большую роль в деловой жизни. Даже профессиональные союзы, которые упорно сопротивлялись проникновению в их среду меньшинств, теперь активно принимают их. Эти положительные тенденции наверняка будут развиваться по мере того, как идут переговоры по поводу новых отношений.

391

И в семейных отношениях происходят изменения, появляются новые надежды. Под прицельным огнем оказываются отношения, в которых муж командует женой, родители — детьми, старики — молодыми. Никто не хочет соглашаться на второстепенные роли. Члены семьи больше не находятся в экономической зависимости один от другого. Родители и подростки постепенно приходят к пониманию этого положения. Даже маленькие дети знают об этом.

Сейчас приходится выбирать между переговорами и риском разрушения основ нашей жизни. Я верю, что мы сумеем разрешить наши проблемы, потому что обладаем практикой переговоров благодаря нашим демократическим устоям. Мы уже наблюдали в Восточной Европе и Советском Союзе, как выросшая при тоталитарных режимах молодежь, ознакомившись с демократическими традициями, правами человека, решительно сбросила реакционные политические режимы в своих странах. По сравнению с тем, что происходило в этих странах, наши волнения кажутся детскими играми; население этих стран менее опытно в переговорах и обмене мнениями, идеями и представлениями о ценностях. Действительно, «эра переговоров» уже наступила.

392

Для того чтобы уметь решать проблемы бизнеса и социальные вопросы, все мы должны научиться вести переговоры. Это значит, что нам придется больше узнать о переговорных процессах и их основных элементах. Особенно остро эти проблемы стоят перед теми, кто вынужден вести переговоры в своей ежедневной деятельности. Если несколько компаний начнут рассматривать работу на переговорах как профессию, все остальные вынуждены будут следовать за ними. После того как отобранные специалисты получают специальные знания и в течение длительного времени их будут усиленно готовить к новой работе, окажется,

что переспорить их за столом переговоров будет практически невозможно. Эти профессионалы с высоким уровнем ожиданий будут владеть искусством вести переговоры для того, чтобы осуществить свои цели. Они будут прекрасно подготовлены к жизни в обществе переговоров.

ПРИЛОЖЕНИЕ I

СРАВНЕНИЕ РАНЖИРОВАНИЯ ПРИЗНАКОВ (ПРОФЕССИОНАЛЫ – УЧАСТНИКИ ТОРГОВЫХ ПЕРЕГОВОРОВ)

	<i>Менедж покупат</i>	<i>Покупат контр</i>	<i>Менедж поставщ</i>	<i>Предст прогр</i>	<i>Констр</i>	<i>Менедж</i>
ГРУППА ГЛАВНЫХ ПРИЗНАКОВ ИСПОЛНИТЕЛЕЙ						
Выносливость	7	7	7	7	7	7
Планирование	1	1	1	1	1	1
Знание изделия	5	4	4	2	3	4
Надежность	6	6	6	5	6	6
Стремление достичь цели	2	5	3	3	4	2
Решение проблем	3	3	5	6	5	5
Инициатива	4	2	2	4	2	3
ГРУППА АГРЕССИВНЫХ ПРИЗНАКОВ						
Упорство	4	3	2	1	3	4
Риск	5	5	6	6	6	3
Эксплуатация силы	1	2	3	2	2	1
Соревнова- тельность	3	4	4	3	4	5
Умение защищаться	7	7	7	7	7	7
Мужество	6	6	5	5	5	6
Лидерство в команде	2	1	1	4	1	2
ГРУППА ПРИЗНАКОВ СОЦИАЛЬНЫХ КОНТАКТОВ						
Доверие	8	7	6	6	8	7
Терпение	5	4	4	4	4	4

	<i>Менедж. покупат.</i>	<i>Покупат. контр.</i>	<i>Менедж. поставщ.</i>	<i>Предст. прогр.</i>	<i>Констр.</i>	<i>Менедж.</i>
Личное обаяние	4	5	5	5	5	5
Личная честность	1	1	1	1	1	2
Такт	2	2	2	3	1	1
Открытость	3	3	3	2	3	3
Внешность	6	6	7	7	6	8
Компромиссы	7	8	8	8	7	6
ГРУППА КОММУНИКАТИВНЫХ ПРИЗНАКОВ						
Вербальная коммуникация	1	1	1	1	1	1
Теплые отношения	4	4	5	3	4	6
Умение слушать	2	2	2	2	3	3
Невербальная коммуникация	7	7	7	7	7	7
Дебаты	5	5	3	5	5	4
Координация	3	3	4	4	2	2
Исполнение роли	6	6	6	6	6	5
ГРУППА ПРИЗНАКОВ ЛИЧНОГО ДОСТОИНСТВА						
Уважение оппонента	1	1	1	2	1	2
Самоуважение	2	2	4	4	3	1
Личное достоинство	6	5	2	3	6	5
Уважение начальства	5	7	7	6	7	7
Этические нормы	3	3	3	1	4	6
Способности организатора	8	8	8	8	8	8
Самоконтроль	4	4	5	5	2	4
Нелюбовь к риску	7	6	6	7	5	3
ПРИЗНАКИ ГРУППЫ МОЗГОВОГО ЦЕНТРА						
Опыт ведения переговоров	6	5	6	7	6	4
Практическая мудрость	2	1	2	1	2	2
Перспективное мышление	7	7	7	5	3	7
Проницательность	4	6	4	3	7	5
Решительность	5	4	3	6	5	3
Умение анализировать	3	3	5	4	4	6
Умение четко мыслить в стрессовой ситуации	1	2	1	2	1	1
Образование	8	8	8	8	8	8

ПРИЛОЖЕНИЕ II

СРАВНЕНИЕ РАНЖИРОВАНИЯ ПРИЗНАКОВ (ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ УЧАСТНИКИ КОММЕРЧЕСКИХ ПЕРЕГОВОРОВ)

	<i>Юристы</i>	<i>Бухгалтеры</i>	<i>Торговцы в розницу</i>	<i>Агенты по продаже недвижимости</i>
ГРУППА ГЛАВНЫХ ПРИЗНАКОВ ИСПОЛНИТЕЛЕЙ				
Стойкость	7	7	7	7
Планирование	1	1	1	4
Знание изделия	3	4	3	3
Надежность	5	5	6	5
Стремление достичь цели	6	6	2	1
Решение проблем	2	2	5	6
Инициатива	4	3	4	2
ГРУППА АГРЕССИВНЫХ ПРИЗНАКОВ				
Упорство	2	2	2	2
Риск	6	6	4	1
Эксплуатация силы	1	1	3	4
Соревновательность	4	3	5	3
Умение защищаться	7	7	7	7
Мужество	5	5	6	5
Лидерство в команде	3	4	1	6
ГРУППА ПРИЗНАКОВ СОЦИАЛЬНЫХ КОНТАКТОВ				
Доверие	6	7	7	8
Терпение	4	5	6	3
Личное обаяние	5	4	4	6

	<i>Юристы</i>	<i>Бухгалтеры</i>	<i>Торговцы в розницу</i>	<i>Агенты по продаже недвижимости</i>
Личная честность	1	1	1	1
Такт	3	2	3	2
Открытость	2	3	2	4
Внешность	8	6	5	5
Готовность пойти на компромисс	7	8	8	7
ГРУППА КОММУНИКАТИВНЫХ ПРИЗНАКОВ				
Вербальная коммуникация	1	1	1	1
Теплые отношения	3	3	4	3
Умение слушать	2	2	2	2
Невербальная коммуникация	7	7	7	7
Дебаты	5	6	5	6
Координация	4	4	3	5
Исполнение роли	6	5	6	4
ГРУППА ПРИЗНАКОВ ЛИЧНОГО ДОСТОИНСТВА				
Уважение оппонента	1	3	2	2
Самоуважение	2	1	1	1
Личное достоинство	5	4	4	5
Уважение начальства	7	7	7	7
Этические нормы	4	2	3	3
Способности организатора	8	8	8	8
Самоконтроль	3	5	5	4
Нелюбовь к риску	6	6	6	6
ПРИЗНАКИ ГРУППЫ «МОЗГОВОГО ЦЕНТРА»				
Опыт ведения переговоров	6	7	7	7
Практическая мудрость	4	3	2	2
Перспективное мышление	7	4	5	4
Проницательность	3	5	6	6
Решительность	5	6	4	5
Умение анализировать	2	2	1	3
Умение четко мыслить в стрессовой ситуации	1	1	3	1
Образование	8	8	8	8

СОДЕРЖАНИЕ

Об авторе.....	5
Введение.....	7

Часть I. НОВЫЕ РУБЕЖИ ПЕРЕГОВОРОВ

1. Общество переговоров.....	11
2. Победители и проигравшие.....	26
3. Что значит быть хорошим специалистом по переговорам?.....	50

Часть II. СУЩНОСТЬ ПЕРЕГОВОРНОГО ПРОЦЕССА

Введение к части II	69
4. Уровень ожиданий — что это такое?.....	70
5. Вы обладаете большими возможностями, чем вы думаете.....	94
6. Влиятельные люди	131
7. Прививки против влияния	155
8. Статус	169
9. Роль роли	186
10. Потребности, цели и действия	195
11. Анатомия переговоров	214
12. Теория ожидаемого удовлетворения.....	236

Часть III. ПРОГРАММА ДЕЙСТВИЙ

Введение к части III.....	249
13. Стратегия.....	251
14. Тактика, тупиковая ситуация и контрмеры	287
15. Переговоры ведет преуспевающий менеджер.....	335
16. Любовь, честь и переговоры.....	357
17. Подготовленный успех	371
18. Колесо переговоров.....	386
Приложение I	393
Приложение II.....	395