

Крістофер Восс

НІКОЛИ НЕ

ЙДІТЬ НА ЛЮДИМ. ПРОМІС

ТЕХНІКА

ЕФЕКТИВНИХ ПЕРЕГОВОРІВ

НІКОЛИ НЕ ЙДІТЬ НА КОМПРОМІС

CHRIS VOSS, TAHL RAZ

NEVER SPLIT THE DIFFERENCE

NEGOTIATING AS IF YOUR LIFE
DEPENDS ON IT

HARPER BUSINESS AN IMPRINT
OF HARPERCOLLINS PUBLISHERS · NEW YORK · 2016

КРІС ВОСС, ТАЛ РЕЗ

НІКОЛИ НЕ ЙДІТЬ НА КОМПРОМІС

ТЕХНІКА ЕФЕКТИВНИХ ПЕРЕГОВОРІВ

*Переклала з англійської
Юлія Кузьменко*

«НАШ ФОРМАТ»
Київ · 2019

УДК 316.48(02.062)
В77

Восс Кріс, Рез Тал

В77 Ніколи не йдіть на компроміс. Техніка ефективних переговорів / пер. з англ.
Юлія Кузьменко. — К. : Наш формат, 2019. — 264 с.
ISBN 978-617-7682-22-5 (паперове видання)
ISBN 978-617-7682-23-2 (електронне видання)

Життя — це серія постійних переговорів. Ми домовляємося про ціну на вживане авто, про заробітну платню чи те, хто виконуватиме хатні справи в нашій сім'ї. Фактично це єдиний прийнятний спосіб добитися чогось від іншої людини. Кріс Восс понад 20 років працював переговорником ФБР зі звільнення заручників та вів надскладні перемовини з немисливо високими ставками. Після завершення кар'єри він зрозумів, що прийоми, які напрацювали він і колеги, можна так само ефективно застосовувати в будь-якій сфері та будь-яких стосунках.

У цій книжці Кріс Восс із допомогою журналіста Тала Реза пропонує набір методик, що навчать бути сильним переговорником, допоможуть відстоювати власну позицію і водночас будувати позитивні стосунки з людьми.

УДК 316.48(02.062)

Перекладено за виданням: Chris Voss, Tahl Raz. *Never Split the Difference: Negotiating As If Your Life Depended On It* (NY, Harper Business, 2016, ISBN 978-0-06-240780-1).

Головна редакторка *Ольга Дубчак*. Літературна редакторка *Галина Сапожникова*. Коректорка *Інна Левіт*. Верстальниця *Вікторія Шелест*. Технічна редакторка *Гриша Щепіна*. Дизайнер обкладинки *Богдан Стрільчик*. Художня редакторка *Оксана Гаджій*. Відповідальний за випуск *Антон Мартинов*.

Дякуємо за допомогу в підготовці видання *Людмилі Добровольській* та *Оксані Осадчій*.

Надруковано в Україні видавництвом «Наш формат» у типографії «Фактор-Друк», вул. Саратовська, 51, м. Харків, Україна, 61030. Замовлення № 1391. Підписано до друку 20.02.2019. Тираж 2500 прим. Термін придатності необмежений. ТОВ «НФ», пров. Аліи Горської, 5, м. Київ, Україна, 01032, тел. (044) 222-53-49, pub@nashformat.ua. Свідоцтво ДК № 4722 від 19.05.2014. Висновок Держ. сан.-епідем. експертизи № 05.03.02.-04/51017 від 16.11.2015.

Науково-популярне видання

ISBN 978-617-7682-22-5 (паперове видання)
ISBN 978-617-7682-23-2 (електронне видання)

Усі права застережено. All rights reserved
© 2016 by Christopher Voss
© ТОВ «НФ», виключна ліцензія на видання,
оригінал-макет, 2019

Моїм батькам, які дарували мені безумовну любов, навчили наполегливо працювати і виховали порядною людиною

Розділ 1. Нові правила

Я злякався.

Я пропрацював у ФБР двадцять років, і п'ятнадцять із них вів переговори, визволяючи заручників у різних куточках світу — від Нью-Йорка до Філіппін і Близького Сходу. Я профі. У нашій структурі налічується до десяти тисяч агентів і тільки один головний міжнародний представник для переговорів із кіднеперами. Цим представником був я.

Та я ще ніколи не мав справи з викраденням, що стосувалося мене особисто й вимагало стількох душевних сил.

— У нас твій син, Воссе. Жени мільйон баксів, інакше він помре.

Пауза. Заплющую очі. Змушую серце битися рівно.

Звісно, я вже потрапляв у такі ситуації. Так завжди й буває: гроші за життя. Але тепер на карті життя *мого* сина. Тепер вимагають мільйон доларів, і домовлятися треба з людьми, у яких престижна освіта й величезний досвід ведення переговорів.

Річ у тім, що я практикувався: вів перемовини з викладачами переговорного мистецтва Гарвардського юридичного факультету.

У Гарварді я захотів пройти короткий курс для топ-менеджерів, присвячений переговорам, — озброїтися підходами, що застосовуються в бізнесі. Звичайний ефбеєрівець, який прагне професійного розвитку. Тихе й спокійне навчання — можливість розширити власні обрії.

Однак, дізнавшись, що я в універі, Роберт Мнукін, директор Гарвардського дослідницького проекту з переговорів, запросив мене на каву до себе в кабінет. Просто поточити яси, запевнив він.

Для мене це була велика честь, але я хвилювався. Мнукін — крутий. Я багато років стежив за його працею: він викладач юридичного факультету в Гарварді, фахівець із конфліктології та автор книжки «Домовлятися з дияволом: коли вести переговори, а коли боротися» (Bargaining with the Devil: When to Negotiate, When to Fight)¹.

Чесно кажучи, я добряче непокоївся: як можу я, колишній патрульний Канзас-Сіті, дискутувати про переговори із самим Робертом Мнукіном? Справи були кепські. Щойно ми з Мнукіном сіли, відчинилися двері й увійшла Габрієлла Блум — теж гарвардська викладачка, яка спеціалізується на міжнародних переговорах, збройних конфліктах і контртероризмі. Блум вісім років вела переговори як представниця Національної ради безпеки та Армії оборони Ізраїлю.

Мнукін покликав секретарку, і та поклала на стіл ввімкнений диктофон. Мнукін і Блум усміхнулися.

Мене ошукали.

— У нас твій син, Воссе. Жени мільйон баксів, інакше він помре, — усміхнено сказав Роберт Мнукін. — Я кіднепер. Як будете діяти?

Я запанікував, але це нормально. Паніка присутня завжди: двадцять років домовляєшся про життя людей, і щоразу страшно, навіть коли це лише рольова гра.

Я наказав собі вгамуватися. Так, я всього-на-всього коп, який став агентом ФБР і тепер виступає проти важковаговиків. Я далеко не геній, але опинився за цим столом невипадково. Протягом багаторічної діяльності я набував навичок, відпрацьовував тактику і виробляв нові підходи до міжлюдських взаємин, які не лише допомагали рятувати життя інших, а й змінювали моє власне (тепер я це розумію). Досвід ведення переговорів спонукав мене інакше розмовляти з працівниками клієнтських служб і змінювати методи виховання в нашій родині.

— Ти чув? Діставай бабки, бо переріжу малому горлянку, — заявив Мнукін. Він мене прощупував.

Я обдарував співрозмовника тривалим пронизливим поглядом і всміхнувся.

— І як, по-твоєму, мені це зробити?

Мнукін помовчав. Дивився на мене жалісно й глузливо, мов той собака, який женеться за котом і розуміє, що жертва спинилася й намагається дати відсіч. Здавалося, ми граємо в різні ігри, за різними правилами.

Мнукін посерйознішав і вигнув брови: ніби нагадував, що гра триває.

— То ти не проти, Воссе, якщо я прикандичу твого сина?

— Вибач, Роберте, та звідки мені знати, що він досі живий? — сказав я, звернувшись до співрозмовника на ім'я й вибачившись, щоб додати розмові теплоти — щоб складніше було «наїжджати» на мене. — Справді вибач, але поясни, як я можу дістати гроші отак відразу, тим паче мільйон баксів? І де гарантії, що мій син живий?

То було щось: блискучий науковець занервував через нібито геть непрофесійну дурничку. Проте мій прийом був аж ніяк не дурничкою. Я застосував один із найдієвіших, як показує практика ФБР, переговорних інструментів: неструктуровані (відкриті) запитання.

Декілька років ми відпрацьовували цю тактику в моїй приватній консалтинговій компанії The Black Swan² Group і згодом почали вживати термін «калібровані запитання» — співрозмовник може на них відповісти, але фіксованої відповіді немає. Такі запитання дозволяють вигадати час. У співрозмовника виникає ілюзія контролю, адже саме він має всі відповіді, саме за ним сила. Та водночас він навіть не уявляє, як запитання його обмежують і утискають.

Вочевидь, Мнукін розгубився, бо в розмові, орієнтованій на мою реакцію на смертельну загрозу для сина, акценти раптом змістилися на професора — йому треба було продумати за мене логістичні процеси, пов'язані з викупом. Він мусив розв'язати мої проблеми. На кожную його погрозу й вимогу я незмінно запитував, як мені дістати гроші і звідки знати, що дитина жива.

За три хвилини Габрієлла Блум не витримала.

— Не дозволяй йому цього, — порадила вона Мнукіну.

— Ну, спробуй сама, — здався він, приречено піднявши руки.

Тоді на мене накинулася Блум. Вона жорсткіша, бо навчена багаторічним досвідом на Близькому Сході. Однак і її тактика передбачала «наїзди», тож я продовжував гнути свою лінію з тими самими запитаннями.

У розмову втрутився Мнукін, але так нічого й не домігся. Він почав дратуватися, розчервонівся. Я відчув, що це заважає йому думати.

— Гарзд, Бобе. Досить, — сказав я, щоб більше його не мучити.

Мнукін кивнув. Мій син сьогодні не загине.

— Добре, — мовив гарвардський викладач. — Гадаю, нам є чого повчитися у ФБР.

Я взяв гору, попри натиск двох світил із Гарварда. Я змагався з кращими серед кращих і вийшов переможцем.

Та, може, мені лише пощастило? Понад тридцять років Гарвард є світовим лідером у теорії й практиці ведення переговорів. А я знав тільки одне: прийоми, які ми у ФБР застосовували, діють. За двадцять років, що я провів у цій структурі, ми розробили систему, яка давала успішні результати майже при кожному викраденні. Проте грандіозних теорій у нас не було.

Методи ми розробляли, засвоюючи важливі уроки на практиці. Агенти, що спеціалізувалися на кризових переговорах і ділилися досвідом, розповідали, що діє, а що ні. Це був ітеративний, а не інтелектуальний процес. Ми вдосконалювали інструменти, якими весь час користувалися. Удосконалення було нагальною потребою. Наші інструменти мусили бути дієвими, інакше загинуть люди.

Та чому наші фокуси діяли? Ця загадка привела мене до Гарварда, за стіл переговорів із Мнукіном і Блум. За межами мого вузького світу мені бракувало впевненості. Передусім треба було чітко сформулювати те, що я знаю і вмю, і навчитися поєднувати це з теоріями, яких у Гарварді не бракує. Так я зрозумів, систематизував і розширив свої знання.

Наші методи спрацьовували з найманцями, наркодилерами, терористами й жорстокими вбивцями. Та от я замислився, чи будуть вони діяти з нормальними людьми?

У стінах Гарварда я довідався, що наша система має сенс не тільки з практичного, а й з інтелектуального погляду і може бути дієвою скрізь.

Виявилось, переговорні прийоми ФБР — ключ до сприятливих міжлюдських взаємин у будь-якій сфері життя, будь-якій розмові, будь-яких стосунках.

Ця книжка про те, як діють такі прийоми.

Найрозумніший дурник у кімнаті

Прагнучи з'ясувати, чи діють методи ФБР у повсякденні, наступного, 2006 року я пробився на зимовий курс гарвардського юрфаку, присвячений переговорам. За місяця на курсі конкурують найкращі й найрозумніші.

І ось в одній аудиторії разом зібралися блискучі гарвардські студенти, що здобували юридичну чи бізнесову освіту, та всезнайки з провідних бостонських університетів, як-от Массачусетський технологічний інститут (МТІ) і Університет Тафтса. Такий собі відбірковий турнір на Олімпійські ігри з переговорів. А я був єдиним аутсайдером.

На першому занятті всі 144 слухачі набилися в аудиторію на вступну лекцію. Потім нас поділили на чотири групи на чолі з інструкторами.

Поспілкувавшись із інструктором (у моїй групі це була Шейла Гін; відтоді мене зв'язує з нею тепла дружба), ми розбилися на пари для інсценізації переговорів. Завдання простеньке: один продає продукт, інший купує, і кожний повинен не перевищувати певного цінового ліміту.

У напарники мені дістався в'яленький рудоволосий Енді (ім'я змінено) — із тих типів, що носять інтелектуальну зверхність, як одяг хаки: розслаблено й упевнено. Ми зайшли в порожній клас із видом на один із красивезних гарвардських кампусів у британському стилі, і кожний старався застосовувати всі відомі йому прийоми. Енді настирливо висував свої пропозиції та закидав беззаперечними аргументами про те, чому варто погодитися, — пастка із залізобетонної логіки. Я відповідав запитаннями, сутність яких зводилася до традиційного: «І як, по-твоєму, мені це зробити?».

Ми пройшлися колом кілька разів і зрештою зупинилися на остаточній ціні. Вийшов я з аудиторії задоволеним. У мене склалося враження, що як на дурника я впорався непогано.

Після роботи в парах група знову зібралася. Шейла питала кожну пару, до чого вони домовилися, і записувала ціни на дошці.

Нарешті дійшла черга до мене.

— Крісе, до чого ви з Енді домовилися? — спитала Шейла. — За скільки ви продали товар?

Ніколи не забуду, як Шейла змінилася на лиці, коли я назвав ціну, на яку погодився Енді: почервоніла, видала здавлений звук, схожий на писк голодного пташеняти. Здавалося, їй важко дихати. Оговтавшись, Шейла розсміялася, а Енді похнюпився.

— Ви буквально обібрали його до копійки, — сказала Шейла. — А в нього ж було завдання лишити чверть грошей про запас для подальшої

роботи.

Бідолаха Енді аж зіщулився.

* * *

На наступному занятті те саме сталося з іншим партнером: я і його лишив без копійки.

Як же так? Одна справа, коли разок пощастило, зовсім інша — коли це в системі. Великий досвід за плечима і стара школа — от і все, на що я розраховував. А втім, я розгромив розумак, обізнаних з усіма модними трюками з книжок.

Власне, ті їхні модні трюки видавалися застарілими. Я почувався Роджером Федерером, якого машина часу перенесла в 1920-ті на тенісний турнір із джентльменами, що носили білі костюмчики, грали дерев'яними ракетками й тренувалися у вільний від роботи час. І от я виступаю проти них — увесь такий крутий, із легесенькою ракеткою, особистим тренером і підбраною комп'ютером стратегією подач. Мої противники були не менш розумними (хоча ні, брешу, розумнішими) і грали в ту саму гру за тими самими правилами. Проте я володів навичками, яких їм бракувало.

— Крісе, ви в нас уже знаменитість, — сказала Шейла, коли я оголосив результат на другому занятті.

Я посміхнувся, як чеширський кіт. Вигравати прикольно.

— Крісе, розкажіть, будь ласка, усім про ваш підхід, — попросила Шейла. — Ви нічого особливого не робите: весь час кажете цим гарвардським студентам «ні» і пильно дивитеся в очі, а вони поступаються. Невже все так просто?

Я зрозумів, що мала на увазі інструкторка: я не казав слова «ні», але таким був сенс незмінних запитань. Я ніби натякав, що співрозмовник діє нечесно й несправедливо. Цього вистачало, щоб він завагався і схилився до переговорів. Для того, щоб зважено відповідати на калібровані запитання, потрібна емоційна витримка й особлива психологічна тактика, яких у студентському наборі інструментів бракувало.

Я стенив плечима.

— Просто силлю запитаннями, — спробував я пояснити. — Це пасивно-агресивний підхід. Треба безперестанку ставити кілька одних і тих самих запитань. Люди втомлюються відповідати і погоджуються на все, чого я прошу.

Енді підхопився, як ужалений.

— Чорт! — вигукнув він. — То ось як це трапилося. А я навіть не помітив.

До кінця зимового курсу я потоваришував із деякими студентами. Навіть з Енді.

Коли щось я і засвоїв за цей час, то це те, що ФБР може багато чому навчити людей, охочих вести переговори ефективно.

Повчившись у Гарварді зовсім трохи, я усвідомив, як важливо розуміти людську психологію, визнавати, що ми невірноважені, нераціональні, імпульсивні, зациклені на власних емоціях тварини. Без цього розуміння у складній і мінливій взаємодії двох осіб, що ведуть переговори, усі мудровані теорії, уся математична логіка світу нічим не допоможуть.

Так, ми, мабуть, єдиний вид тварин, що вміє торгуватися (мавпа не обмінює банани на горіхи товариша). Та хай як ми старалися б пояснювати домовленості математичними теоріями, люди завжди лишаються тваринами, завжди діють і реагують передусім на основі глибоко вкорінених, хоч непомітних і нечітко сформульованих, страхів, потреб, уявлень і бажань.

Тим часом гарвардським студентам товкмачать інше. Їхні теорії й методи засновані на інтелекті, логіці, поважних аббревіатурах, як-от BATNA³ і ZOPA⁴, на раціональних поняттях про цінності та моральних принципах справедливості й несправедливості.

На цьому фальшивому фундаменті раціональності будується, звісно, і процес переговорів. Студенти мусять дотримуватися чіткого сценарію. Це наперед визначена послідовність дій, пропозицій та контрпропозицій, що мають привести до певного результату. Як робот, виконуєш пункт за пунктом a , b , c і d й отримуєш x . Та в реальному світі це не діє, бо переговори — надто непередбачувані та складні. Може виявитися, що спершу треба зробити d , а потім узагалі q .

Якщо я взяв гору над найкращими студентами за допомогою одного з багатьох емоційних прийомів для переговорів, неодноразово

випробуваних на терористах і кіднеперах, чому не застосовувати б ці прийоми в бізнесі? Чим відрізняються грабіжники банків, що захоплюють людей у заручники, від виконавчих директорів, які вдаються до сумнівної тактики, щоб збити ціну в мільярдному контракті?

Зрештою, кіднепери — лише бізнесмени, що виторговують якнайвигідніші умови.

Стара школа

Поняття «заручники», а отже, і переговори щодо викупу існували споконвіку. У Старому Заповіті багато історій про те, як євреї та їхні вороги захоплювали одне в одного заручників на полі бою. Римляни забезпечували лояльність правителів провінцій, змушуючи їх відправляти синів на навчання в столицю імперії.

До президентства Річарда Ніксона заручників у США здебільшого визволяли так: відправляли загони і влаштовували перестрілку. Ми, правоохоронці, переговори вели, але лише, щоб вигадати час і придумати, як розгромити злочинців, застосувавши зброю. Силкові методи, та й по всьому.

Після кількох трагічних випадків тактику вирішили змінити.

У 1971 році було вбито 39 заручників, коли поліція спробувала за допомогою зброї покласти край бунту у в'язниці міста Аттіка, штат Нью-Йорк. Наступного, 1972 року на мюнхенській Олімпіаді палестинські терористи вбили одинадцять ізраїльських спортсменів і тренерів після провальної операції німецької поліції. Та головним поштовхом до змін у правоохоронній системі була трагедія в аеропорту Джексонвілла, штат Флорида, 4 жовтня 1971 року.

То був час, коли в Сполучених Штатах спалахнула епідемія викрадення літаків: 1970 року викрадали по п'ять літаків за три дні. За такої напруженої обстановки психічно неврівноважений чоловік на ім'я Джордж Гіфф-молодший захопив у Нешвіллі, штат Теннессі, літак чартерного рейсу і намірявся летіти на Багами.

Коли все скінчилося, Гіфф убив двох заручників — дружину, з якою розійшовся, і пілота, — а тоді наклав на себе руки.

Цього разу винуватили не викрадача, а ФБР. Заручники вмовили Гіффа відпустити їх на злітній смузі Джексонвілла, де вони сідали, щоб заправитися. Проте ефбеерівці не стали чекати й відкрили вогонь по літаку, тож Гіфф удався до крайніх заходів.

Закиди проти агентів ФБР були настільки серйозними, що дружина загиблого пілота й дочка Гіффа виграли судову справу, звинувативши ФБР у недбальстві та протиправних діях, що спричинили загибель людей.

У знаменному рішенні апеляційного суду у справі «Родина Даунів проти Сполучених Штатів Америки» 1975 року зазначалося, що «були кращі варіанти для захисту життя заручників» і що ФБР «перетворило успішну операцію, у якій треба було зачекати, поки двоє заручників безпечно зійдуть із літака, на стрілянину, яка призвела до загибелі трьох людей». Суд дійшов такого висновку: «Перш ніж застосовувати силу, доцільно залагоджувати конфлікт переговорами».

Відтоді трагедія в Джексонвіллі стала прикладом усього того, що не варто робити в кризовій ситуації. Вона сприяла розробці поширених нині переговорних теорій, тренінгів і методів визволення заручників.

Незабаром після Гіффової розправи Департамент поліції Нью-Йорка зібрав першу в США команду фахівців, які розробляли план визволення й організували переговори. Згодом долучилися ФБР та інші правоохоронні органи.

Почалася нова епоха переговорів.

Емоції чи розсудливість?

На початку 1980-х місто Кембридж у штаті Массачусетс було головним центром для фахівців із ведення переговорів. Науковці з різних дисциплін почали співпрацювати й вивчати нові концепції. Великий крок уперед було зроблено 1979 року, коли створили Гарвардський дослідницький проект із переговорів. Фахівці проекту мали вдосконалити теорію ведення переговорів, а також навчання і практичні засади, щоб люди опановували навички й ефективно домовлялися, підписуючи мирні угоди, оформлюючи контракти про злиття компаній тощо.

Два роки по тому засновники проекту Роджер Фішер і Вільям Юрі опублікували книжку «Шлях до ТАК. Як вести переговори, не здаючи позицій»⁵ (Getting to Yes)⁶ — значуще дослідження про переговори, що повністю змінило уявлення фахівців про те, чим вони займаються.

Фішер і Юрі систематизували підходи до розв'язання задач так, щоб учасники переговорів доходили згоди на взаємовигідних умовах, тобто боролися за відповідь «так». Насамперед автори прагнули донести, що позбутися надмірної емоційності — тваринного, ненадійного, ірраціонального ества — допоможе раціональне, узагальнене мислення.

Запропонована система підкупує простотою й ґрунтується на чотирьох засадах. По-перше, треба розмежувати людське, особисте (емоції) і сутність проблеми. По-друге, не зациклюватися на позиції іншої сторони (на тому, що у вас просять), натомість поміркувати, у чому інтерес співрозмовника (чому він просить саме це), — визначити, чого він хоче насправді. По-третє, відгукуватися на потреби співрозмовника, щоб домовленість вийшла взаємовигідною. По-четверте, оцінювати знайдені рішення відповідно до узгоджених зі співрозмовником стандартів.

Фішер і Юрі блискучо, раціонально й продумано поєднали для ухвалення оптимальних рішень прогресивну теорію ігор і правове мислення того часу. Протягом багатьох років після виходу їхньої книжки у світ усі, хто домовлявся з людьми, — включно з працівниками ФБР та Департаменту поліції Нью-Йорка — використовували цю систему розв'язання задач. Вона видавалася сучасною і *розумною*.

Дослідження здійснювалися не тільки в Массачусетсі: викладачі Чиказького університету вирішили поглянути на різноманітні сфери життя — від економіки до переговорів — під новим кутом зору. Це були економіст Амос Тверські та психолог Деніел Канеман, що запровадили дисципліну «біхевіористська економіка». Канеман отримав за це Нобелівську премію.

Дослідники показали, що людина — насправді вкрай ірраціональна тварина. Вони виявили, що почуття — це різновид мислення.

Коли в 1980-х бізнес-школи на зразок Гарвардської почали навчати мистецтва переговорів, студентам пояснювали, що йдеться про безпосередній економічний аналіз. На той час провідні економісти світу запевняли, що всі люди — «раціоналісти». Отож, на курсах ведення переговорів виходили з припущення, що одна сторона діє раціонально й егоїстично, намагаючись домогтися свого, тому завдання іншої — продумати сценарії реагування, щоб грати головну скрипку.

Канеман засумнівався в доцільності такого підходу. Як досвідчений психолог він дійшов висновку: «Люди, очевидно, не бувають ані виключно раціональними, ані виключно егоїстичними, і їхні вподобання — мінливі».

Кілька десятиліть Тверські та Канеман проводили спільні дослідження й довели, що всі люди потерпають від когнітивних упереджень, тобто підсвідомих (та ірраціональних) процесів у мозку, що викривлюють світобачення. Канеман і Тверські виявили понад 150 таких упереджень.

Передусім це ефект фреймінгу, або обмеження, унаслідок якого люди по-різному реагують на однакову інформацію залежно від меж, у яких її подано (наприклад, більше тішаться, коли велика ймовірність, 90 відсотків, переходить у певність, 100 відсотків, аніж при переході із 45 до 55 відсотків, хоч в обох випадках прогрес становить 10 відсотків). Теорія перспектив пояснює, чому люди зважуються на невиправдані ризики перед лицем невизначених втрат. Найвідоміше упередження — уникнення втрат: більшість людей керується бажанням уникати втрат радше, ніж мати здобутки.

Згодом Канеман виклав результати досліджень у бестселері 2011 року «Мислення швидке й повільне»² (Thinking, Fast and Slow)⁸. Він писав, що людина має дві системи мислення: система 1 — тваринна свідомість, є швидкою, інстинктивною та емоційною; система 2 — повільною, вдумливою та логічною. Проте найдужче на поведінку людей впливає саме система 1, вона навіть керує раціональними думками.

Невизначені переконання, почуття і враження, нав'язані системою 1, є головними джерелами чітко сформульованих переконань і свідомих рішень за системою 2. Це витік річки людської свідомості. Ми

емоційно реагуємо (система 1) на пропозицію чи запитання. Потім реакція за системою 1 передає сигнал системі 2, і це формує нашу відповідь.

Тепер, виходячи з теорії Канемана, поміркуймо про таке: якщо відомо, як вплинути на думки співрозмовника за системою 1, тобто на сплутані почуття, використовуючи вкладені в певні межі і належно сформульовані запитання чи аргументи, то за системою 2 можна спрямовувати його раціональне мислення, а отже, і відповіді. Ось чому в Гарварді я домігся від Енді бажаної відповіді, запитуючи: «І як, потвоєму, мені це зробити?». Я вплинув на його емоції, нав'язав системою 1, і переконав, що пропозиція недостатньо хороша; система 2 раціоналізувала ситуацію, й Енді пристав на пропозицію, вигіднішу для мене.

Отож, за Канеманом, вести переговори на основі міркувань системи 2, за браком інструментів для прочитування і розуміння емоційного підґрунтя системи 1 або вдаватися для цього до маніпуляцій — усе одно, що готувати омлет, не вмючи розбивати яйця.

ФБР дає волю емоціям

У 1980-х і 1990-х нова команда порятунку заручників ФБР набувала досвіду й опановувала навички розв'язання задач. Згодом стало зрозуміло, що нашій системі бракувало важливого елемента.

На той час ми спиралися на книжку «Шлях до ТАК. Як вести переговори, не здаючи позицій». Як фахівець із ведення переговорів, консультант і викладач із кількадесятилітнім досвідом я досі згоден із багатьма дієвими стратегіями, викладеними в цій книжці. Автори запропонували революційні ідеї для розв'язання задач завдяки готовності до співпраці та запровадили важливі поняття, як-от BATNA, тобто найкраща альтернатива пропонуваній домовленості для вдалого початку переговорів.

Це було геніально.

Після двох провальних облог стало очевидно, що більшість переговорів про долю заручників не має нічого спільного з раціональним розв'язанням задач. Це була облога ферми Ренді Вівера

Рубі-Рідж, штат Айдахо (1992 року) та маєтку Девіда Кореша Маунт-Кармел у місті Вейко, штат Техас (1993 року).

Спробуйте-но домовитися про взаємовигідну розв'язку з чуваком, який вважає себе месією!

Отож поради з книжки Роджера Фішера і Вільяма Юрі на кіднеперів не діяли. Наскільки уважно, озброївшись маркерами, агенти ФБР не читали б цю книжку, переговори про визволення заручників відбувалися невдало.

Блискуча теорія геть не вписувалася в щоденний досвід правоохоронців. Чому ж цей бестселер і перлину бізнес-літератури прочитало стільки людей, які визнали його найкращим у світі посібником із мистецтва переговорів, і так мало з них успішно застосовували вчитані настанови?

Може, ми всі тупаки?

Після Рубі-Рідж і Вейко багато хто замислювався над цим питанням. Наприклад, Філіп Гейманн, заступник генерального прокурора США, хотів з'ясувати, чому в нас такі кепські методи ведення переговорів із викрадачами людей. У жовтні 1993 року він написав доповідь «Уроки Вейко: пропонувані зміни для федеральних правоохоронних органів»², де було викладено висновки експертної комісії про неспроможність цих органів справлятися зі складними випадками захоплення заручників. Тому 1994 року директор ФБР Луїс Фрі повідомив, що сформовано Групу оперативного реагування на надзвичайні ситуації, яка об'єднала відділи кризових переговорів, кризових ситуацій, біхевіористських досліджень і групи порятунку заручників, а також змінив підходи до переговорів.

Питання було тільки в тому, які методи застосовувати.

Десь у цей самий час двоє фахівців із переговорів, що отримали найбільше в історії ФБР нагород, а саме мій колега Фред Ленслі і колишній бос Гері Неснер, читали цікаву лекцію в межах курсу з ведення переговорів в Окленді, штат Каліфорнія. Вони звернулися до групи з 35 досвідчених правоохоронців: «Підніміть руку, кому з вас траплявся класичний випадок, коли можна було домовитися методом розв'язання задач?».

Руку не підняв ніхто.

Тоді викладачі поставили інше запитання: «Кому з вас доводилося вести переговори за нестабільної, напруженої й непевної обстановки, коли в злочинця, що утримує заручників, була емоційна криза і жодних чітких вимог?».

Усі слухачі підняли руки.

Висновок: якщо правоохоронці мають справу переважно з інцидентами, що базуються на емоціях, аніж із раціональними домовленостями, тоді для успішних переговорів треба зважати на тваринну, емоційну та ірраціональну сутність людини.

Відтоді ФБР навчає агентів не домовлятися за принципом «ти мені, я тобі» або застосовувати методи розв'язання задач, а опановувати психологію і навички, необхідні в кризових ситуаціях. Емоції й емоційний інтелект мають вирішальне значення для ефективних переговорів. Не варто зациклюватися на тому, які проблеми треба подолати.

ФБР потрібна була проста психологічна тактика і відповідні стратегії, які допомагають заспокоїти співрозмовника, установити контакт, здобути довіру, чітко назвати потреби і переконати протилежну сторону в емпатії. Це мала бути система, якої легко навчити, якою легко оволодіти і яку легко застосовувати. Адже цією системою мали послуговуватися копи і звичайні агенти, які не збиралися вчитися на науковців чи психотерапевтів. Їм лише треба було змінити поведінку кіднепера, хай би що той хотів чи вимагав, вплинути на емоційну атмосферу кризової ситуації так, щоб усі її учасники були в безпеці.

ФБР від початку експериментувало і з новими, і зі старими методами психотерапевтів. Прищеплювані агентам навички допомагали налагоджувати позитивні взаємини: треба показати, що ти розумієш, через що злочинцеві довелося пройти і як він відчувається.

Починаємо з універсальної істини: усі люди хочуть, щоб їх розуміли і сприймали. Готовність слухати — найдешевша і водночас найдієвіша поступка, на яку можна піти. Уважно слухаючи, учасник переговорів виявляє емпатію і щире бажання зрозуміти, як ведеться іншій стороні.

Згідно з психотерапевтичними дослідженнями, люди, відчуваючи, що їх слухають, уважніше чують самих себе, краще усвідомлюють, що

кажуть, думають і відчувають. Крім того, вони менше захищаються й нападають і готові вислуховувати інші думки. Це налаштовує їх мислити спокійно й логічно, і в такому стані вони готові сприймати методи розв'язання задач, запропоновані в книжці «Шлях до ТАК. Як вести переговори, не здаючи позицій».

Концепція, якій присвячена ця книжка, називається «тактична емпатія». Ідеться про вміння слухати як бойове мистецтво, а також про баланс між вираженими діями на основі емоційного інтелекту та розвиненими навичками для того, щоб упевнено тиснути на співрозмовника. Усе це відкриває доступ до міркувань іншої людини. Хибно вважається, що слухати — дія пасивна, насправді це найактивніша дія, на яку здатна людина.

Коли почали розробляти нові методи ведення переговорів, стався розкол на два табори: у провідних навчальних закладах США цю науку продовжували викладати за усталеною схемою, тобто за раціональним розв'язанням задач. І, хоч як це дивно, ми, теплі з ФБР, почали навчати своїх агентів за системою сумнівної ефективності, заснованою на психології, психотерапії й антикризових заходах. У той час, як «Ліга плюща» навчала студентів математиці й економіці, ми стали фахівцями з емпатії.

І наші методи виявилися дієвішими.

Життя — це переговори

Може, вам і цікаво, як ФБР умовляє найжорстокіших у світі злочинців, але ви, певно, все одно дивуетесь, як ця інформація прислужиться вам у житті. На щастя, небагатьом із нас випадає розбиратися з ісламістами, що захопили в заручники наших рідних.

Тож розкрию секрет: усе життя — це переговори.

Більшість нашої повсякденної взаємодії з людьми на роботі чи вдома є переговорами, що зводяться до елементарної, тваринної потреби «хочу».

Звісно, у нашій книжці доцільно говорити про таку потребу: «Хочу, щоб ви відпустили заручників». Проте вона не надто відрізняється від інших:

— Хочу, щоб ви погодились укласти контракт на мільйон доларів.

- Хочу купити машину за двадцять тисяч доларів.
- Хочу, щоб мені підвищили зарплату на десять відсотків.
- Хочу, щоб ви лягали спати о дев'ятій.

Переговори виконують дві важливі функції: збір інформації і вплив на поведінку інших. Це практично будь-яка взаємодія, де одна сторона чогось хоче від іншої. Ваші кар'єра, добробут, репутація, особисте життя, ба навіть доля ваших дітей, найчастіше залежать від того, чи вмієте ви вести переговори.

Із цієї книжки ви дізнаєтеся, що переговори — усього лише результативне спілкування. Для того щоб одержувати від життя те, що хочеться, треба отримувати це від інших людей і з їхньою допомогою. Конфліктів не уникнути в будь-яких стосунках. Тому корисно (а може, й життєво необхідно) знати, як розв'язувати конфлікти так, щоб отримувати те, чого хочеш, і нікому не завдавати шкоди.

Я описував засади й методи, виходячи з моєї понад двадцятирічної праці у Федеральному бюро розслідувань. Цей неймовірно цікавий підхід допоможе вам роззброювати, перенаправляти й розгромлювати противників практично в будь-яких переговорах. Причому робити це можна так, щоб формувалися приємні стосунки.

Ви справді дізнаєтеся, як ФБР домовилося про визволення безлічі заручників, але й також — як за допомогою знань про людську психологію купити автомобіль, вибити підвищення зарплати чи домовитися з дитиною про те, коли їй треба спати. Ця книжка навчить брати під контроль важливі для вашого життя і кар'єри розмови.

Перший крок до майстерного ведення переговорів — не уникати розмов. Вам не обов'язково їх любити, але слід розуміти, що так влаштований світ. Вести переговори — не означає залякувати чи мучити. Треба просто грати в емоційну гру, за якою живе суспільство. У нашому світі можна отримувати те, чого просиш, от тільки просити треба правильно. Отож не втрачайте нагоди просити те, що вважаєте необхідним.

Насамперед ця книжка схиляє читачів прийняти переговори як реальність і домагатися бажаного правильно із погляду психології. Ви навчитеся використовувати ваші емоції, інстинкти й ідеї у взаємодії з будь-якими людьми, налагоджувати взаєморозуміння, впливати на людей і досягати більшого.

Дієві переговори — це застосування людських знань, психологічні межі для кожної сфери життя: як оцінити людину, як вплинути на її оцінку щодо вас, як використати ці знання, щоб отримати бажане. Та попереджаю: ця книжка не має нічого спільного з популярною психологією. Це ґрунтовний (і передусім практичний) огляд провідної психологічної теорії, заснований на 24-річному досвіді роботи у ФБР, десятирічному викладанні й консалтинговій діяльності в найкращих бізнес-школах і корпораціях світу.

Описані методи є дієвими з простої причини: вони походять із реального світу. Ця теорія не була розроблена за замкненими дверима в якійсь аудиторії чи залі для тренінгів. Вона побудована на багаторічному досвіді, а тому вдосконалювалася і стала майже бездоганною.

Пам'ятаймо, людина, що веде переговори про визволення заручників, грає унікальну роль: вона мусить *перемогти*. Не можемо ж ми сказати грабіжнику банку: «Гаразд, у тебе чотири заручники. Поділимо навпіл — віддаєш мені двох, і на тому розійдемося».

Так не піде. Успішні переговори такого зразка — це коли злочинець виконав усе, що від нього вимагалось, коли іншій стороні не довелося поступатися нічим суттєвим, коли при цьому обидві сторони вважають, що чудово поспілкувалися. Такий переговорник має емоційний інтелект на стероїдах. І ви довідаєтеся про інструменти, які виводять на такий рівень.

Книжка

Будинки починають створювати з фундаменту, от і ця книжка наростає знизу вгору: спочатку великі плити, потім опорні стіни, гарна водонепроникна покрівля і, звісно ж, вишуканий інтер'єр.

Кожен наступний розділ доповнює попередній. Спочатку ви довідаєтеся про вдосконалені техніки так званого «активного слухання», потім перейдете до конкретних інструментів — мовних зворотів, тонкощів мистецтва домовлятися (тобто торгуватися) — і, нарешті, знайдете справжній скарб, що зробить вас віртуозами переговорів. Цей скарб — «чорний лебідь».

У розділі 2 ви дізнаєтеся, як не дозволяти собі припущень, що засліплюють переговорників-початківців, і натомість задіювати техніки активного слухання, як-от: віддзеркалення, мовчанка і голос нічного радіодіджея. Розповім, як скинути оберти і навіяти співрозмовнику відчуття безпеки, що зробить його щирим; як розрізняти бажання (устремління) і потреби (мінімум успішної домовленості) та зосереджуватися на тому, що хоче сказати інша сторона.

У розділі 3 розбиратимемося з тактичною емпатією. Ви навчитесь приймати погляд співрозмовника, вселяти довіру і налагоджувати взаєморозуміння за допомогою техніки називання — це коли ви озвучуєте думку співрозмовника. А ще дізнаєтеся, як розрядити обстановку, створивши умови для відвертості. Я поясню, як позбавити співрозмовника можливості накидатися зі звинуваченнями, проговорюючи його скарги на вас завдяки прийому «ревізія звинувачень».

Далі, у розділі 4, розповім, як зробити так, щоб співрозмовник відчував, що його розуміють і сприймають рівноправним учасником переговорів. Це створює атмосферу безумовно позитивного ставлення. У цьому розділі ви дізнаєтеся, чому відповідь «Це правда!» ліпша, ніж «Так», на будь-якому етапі переговорів; як визначати, повторювати й емоційно відгукуватися на світобачення співрозмовника, підбиваючи підсумки і перефразовуючи почуте.

У розділі 5 ви дізнаєтеся про зворотний бік боротьби за «так». Також знатимете, чому важливо почути «ні», адже саме з цієї відповіді починаються переговори. Крім того, ви навчитесь наступати собі на горло й, ведучи переговори, оселятися у світі співрозмовника, бо це єдиний спосіб домовитися про умови, які інша сторона справді виконуватиме. Нарешті, ви навчитесь схилити співрозмовника на свій бік, визнаючи його право на вибір, а також використовувати емейл-техніку, яка гарантує, що вас ніколи не будуть ігнорувати.

У розділі 6 навчу вас мистецтву викривленої реальності. Розповім про інструменти для фреймування переговорів у такий спосіб, щоб співрозмовник підсвідомо приймав визначені вами обмеження для дискусії. Ще ви знатимете, як установлювати дедлайн, щоб підштовхувати до нагального розв'язання проблеми; як слушно

використовувати поняття «справедливість» і як закріплювати емоції співрозмовника, щоб йому здавалося, ніби, відмовившись від вашої пропозиції, він щось втрачає.

Розділ 7 присвячений надзвичайно дієвому інструменту, яким я скористався в Гарварді, а саме каліброваним запитанням. Такі запитання починаються словами «як» або «що» й дозволяють уникати коротких відповідей «так» або «ні», змушуючи співрозмовника кумекати, як розв'язати *ваші* проблеми.

У розділі 8 я демонструю, як застосовувати калібровані запитання, щоб уникнути провалів на стадії виконання домовленості. Я завжди повторюю, що відповідь «так» не має сенсу без запитання «як». Крім того, ви дізнаєтеся про значення невербального спілкування; про те, як використовувати запитання «як», щоб м'яко відповісти «ні»; як змусити співрозмовника грати проти себе самого і як впливати на «убивць» угоди, що не беруть участі в переговорах.

На певному етапі будь-яких переговорів учасники переходять до суті, тобто починають торгуватися за старую школу. У розділі 9 ви знайдете покрокові інструкції для ефективного торгу: від підготовки до хитрощів для взаємодії з агресивним співрозмовником до підказок про те, як перейти в наступ. Ви дізнаєтеся про систему Аккермана — найдієвіші прийоми ФБР для того, щоб формулювати й висувати пропозиції, від яких годі відмовитися.

Насамкінець розділ 10 пояснює, як шукати й використовувати рідкісних «переговорних створінь» — «чорних лебедів». У кожних переговорах є від трьох до п'яти одиниць інформації, виявивши які, можна кардинально все змінити. Ця концепція настільки революційна, що я назвав свою компанію The Black Swan Group, тобто «Групою чорного лебедя». В останньому розділі ви дізнаєтеся про маркери, які підведуть вас до потаємного гнізда «чорного лебедя», а також прості інструменти, що допоможуть застосовувати «чорних лебедів», мати важелі впливу на співрозмовника і домовлятися, досягаючи неймовірних результатів.

Кожний розділ починається з напруженої історії про визволення заручників. Потім я аналізую її, пояснюючи, що спрацювало в переговорах, а що — ні. Розібравшись із теорією та інструментами, ми розглядатимемо ситуативні дослідження з мого досвіду та досвіду

інших фахівців, які користувалися відповідними інструментами й успішно домовлялися про високу зарплату, вигідну ціну автомобіля чи розв'язували дошкульні проблеми вдома.

Якщо, дочитавши книжку, ви зможете застосовувати викладені в ній техніки в професійному чи особистому житті, я вважатиму, що місію виконано. Я впевнений, що у вас вийде. Головне, пам'ятайте: до успішних переговорів треба готуватися. Саме тому в додатку «“Одноаркушний плакат” для підготовки до переговорів» ви знайдете безцінний інструмент, який я пропоную всім своїм студентам і клієнтам. У додатку коротко викладено майже всі наші тактики й стратегії. Використовуйте його, адаптуючи до вашої ситуації, і готуйтеся до кожних переговорів, із яких хочете вийти переможцями.

Передусім хочу, щоб ви зрозуміли, що переговори можна вести швидко, по суті й майстерно. Оволодівши важливими навичками, ви зможете отримувати те, що хочете, та ще й сприяти іншим людям.

Переговори — основа співпраці. Для обох сторін вони роблять конфлікт значущим і продуктивним. Переговори можуть змінити ваше життя так само, як змінили моє.

Я завжди вважав себе пересічним. Працьовитим і готовим навчатися, але без особливих талантів. Та водночас я усвідомлював, що в житті є дивовижні можливості. Замолоду я просто не знав, як відкрити їх для себе.

Опанувавши необхідні навички, я добився надзвичайних успіхів і спостерігав за тим, як навчені мною люди досягають неймовірних результатів, що змінювали їхнє життя. Користуючись хитрощами, яких навчився за тридцять років практики, я знаю, що повністю контролюю власне життя і допомагаю в цьому іншим. Тридцять років тому я був упевнений, що це реально, от тільки не знав, як це зробити.

Тепер знаю і розповім про це вам.

¹ Robert Mnookin, *Bargaining with the Devil: When to Negotiate, When to Fight* (New York: Simon&Schuster, 2010).

² Black Swan — з англ. «чорний лебідь». — Прим. пер.

³ Назва теорії, аббревіатура з англійської: the best alternative to a negotiated agreement — найкраща альтернатива пропонованій домовленості в переговорах. — Прим. пер.

⁴ З англійської: the zone of possible agreement — зона, чи то пак межі, можливої домовленості. — Прим. пер.

5 Книжка Роджера Фішера та Вільяма Юрі «Шлях до ТАК. Як вести переговори, не здаючи позицій» вийшла друком у видавництві «Основи» 2016 року. — *Прим. ред.*

6 Roger Fisher and William Ury, *Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In* (Boston: Houghton Mifflin, 1981).

7 Книжка Деніела Канемана «Мислення швидке й повільне» вийшла друком у видавництві «Наш формат» 2017 року. — *Прим. ред.*

8 Daniel Kahneman, *Thinking, Fast and Slow* (New York: Farrar, Straus & Giroux, 2011).

9 Philip B. Heymann and United States Department of Justice, *Lessons of Waco: Proposed Changes in Federal Law Enforcement* (Washington, DC: U.S. Department of Justice, 1993).

Розділ 2. Зробіться дзеркалом

30 вересня 1993 року

Прохолодний осінній ранок, пів на дев'яту. Двоє грабіжників у масках вдираються в Chase Manhattan Bank на розі Сьомої авеню та Керролл-стріт у Брукліні. Усередині лише дві касирки й охоронець. Злодії ударяють 60-річного охоронця по голові револьвером калібру .357, тягнуть його в чоловічу вбиральню і там замикають. Одна з касирок теж отримує удар револьвером.

Потім грабіжник підходить до іншої касирки, вставляє їй револьвер у рот, спускає курок — клац, і нічого...

«Наступного разу вистрілю, — грозиться злодій. — Відчиняй сейф».

Пограбування банку із заручниками. У фільмах це стається регулярно, а от у Нью-Йорку трапилося вперше за майже двадцять років, хоч у цьому місті завжди проводилося більше переговорів про визволення заручників, ніж деінде в США.

Так склалося, що саме цей випадок був моїм першим досвідом протидії агресивним злочинцям. Я півтора року вправлявся в мистецтві переговорів для визволення заручників, але не мав нагоди застосувати опановані навички. 1993 рік видався для мене напрочуд насиченим. Працюючи в Спільній антитерористичній оперативній групі ФБР, я брав участь у розслідуванні та допоміг викрити змовників, які намірилися підкласти бомби в тунелях Голланда й Лінкольна, штаб-квартирі ООН і на Федерал-плаза, 26 — у нью-йоркському відділенні ФБР. Ми перешкодили терористам саме вчасно, коли ті готували бомби у своєму сховку. Зловмисники були членами єгипетського угруповання, пов'язаного зі «Сліпим шейхом», якого пізніше визнали винним в організації розкритої нами змови.

Може, вам здається, що після терористичної змови пограбування банку — це дитячі забавки? На той час я вже розумів, що переговори — моє покликання, і мені не терпілося випробувати нові навички. До того ж ніякі то були не забавки.

Отримавши повідомлення, ми з колегою Чарлі Бодуеном поквапилися на місце пригоди, вискочили з його чорного форда Crown Victoria і протиснулися до командного пункту. Прибула «важка артилерія»: Департамент поліції Нью-Йорка, ФБР, спецпідрозділ SWAT — мозок і сила правоохоронних органів США проти двох відчайдушів, що стрибнули вище голови, наважившись пограбувати банк.

Нью-йоркські поліцейські, ховаючись за шерегою біло-синіх фургонів і патрульних автомобілів, перейшли вулицю до сусіднього банку. Члени команди SWAT тримали під прицілом головний і чорний входи в банк, зачавшись на дахах поближких будівель із бурого піщанику.

Гіпотези замість припущень

Досвідчені переговорники готуються до сюрпризів. Найкращі переговорники застосовують опановані навички, щоб виявляти сюрпризи, яких і так очікують.

Із досвіду фахівці знають, що, ведучи переговори, добре тримати в голові багато гіпотез — про ситуацію, що склалася; про те, чого хоче співрозмовник; про змінні чинники. Зосереджені й пильні, оперативники використовують будь-яку нову інформацію, перевіряючи правильність гіпотез і відкидаючи хибні.

У переговорах кожна психологічна підказка чи додаткова інформація — це крок уперед, що дозволяє вибирати найбільш слухні гіпотези. Окрім того, слід налаштуватися на сприйняття нових відомостей. На початку розмови ваша мета — виявити й проаналізувати якомога більше інформації. До речі, саме тому вельми розумним людям зазвичай складно вести переговори, адже вони вважають, що не почують нічого нового для себе.

Люди часто зациклюються на тому, у що вірять. Зважаючи на те, що почули, або на власні упередження, вони роблять припущення про інших ще до того, як познайомляться з ними. Навіть нехтують своїми ж уявленнями, підлаштовуючи їх до поспішних висновків. Наші припущення зачиняють пізнавальні вікна у світ, відображаючи незмінну (і найчастіше) хибну картинку.

Майстерні переговорники ставлять під сумнів припущення, які решта учасників інциденту беруть на віру або на яких уперто наполягають. Завдяки цьому такі переговорники більш емоційно відкриті до всіх можливостей та інтелектуально гнучкі до мінливих обставин.

На жаль, 1993 року я ще був далеко не майстерним.

Усі думали, що криза швидко минеться. У грабіжників немає вибору, їм доведеться здатися — так нам гадалося. Ми спиралися на відомості про те, що злочинці планують капітуляцію. Нам було невтямки, що то хитрість ватажка, який намагався вигадати час. Протягом дня він постійно наголошував на тому, який вплив мають на нього інші четверо грабіжників. Я тоді ще не засвоїв, що треба звертати увагу на те, коли співрозмовник зловживає особовими займенниками: «ми/вони» або «я/мені». Той, хто применшує свою роль, імовірно, виявиться найважливішим (і навпаки). Пізніше ми дізналися, що зловмисників було тільки двоє, до того ж ватажок схилив іншого до злочину обманом. Хоча ні — їх було троє, якщо рахувати водія, що поїхав з місця злочину, перш ніж ми прибули.

Отож, «лідер» зловмисників вів власну «контррозвідувальну операцію», усіляко дезінформуючи нас. Він хотів переконати, що має багато спільників — причому міжнародних злочинців. Ще хотів, щоб ми думали, ніби його напарники — більш непередбачувані й небезпечні за нього.

Постфактум я, звісно, уже зрозумів, що ватажок заплутував нас як міг, поки вигадував шлях до відступу. Він увесь час повторював, що від нього нічого не залежить, бо кожне рішення ухвалюють напарники. Ватажок прикривався тим, що почуввається наляканим чи розгубленим, коли ми вимагали конкретної інформації. Тимчасом він говорив абсолютно спокійно й упевнено. Для нас із колегами це був сигнал: поки не дізнаєшся, із чим маєш справу, усе непередбачувано.

Нас викликали десь о пів на дев'яту ранку, а дісталися ми до банку і почали переговори не раніше пів на одинадцять. Коли ми прибули, подекували, що справа раз плюнути — усе як по книжці, упораємося на раз-два. Наше командування гадало, що за десять хвилин усе скінчиться, бо грабіжники нібито планують здатися. Невдовзі це стало проблемою: переговори зайшли в глухий кут, і виявилось, що

командувач зганьбився, бо, спираючись на дезінформацію, мав необережність поділитися оптимістичним прогнозом із пресою.

Ми збиралися приймати капітуляцію, а натомість майже відразу втратили контроль.

Усі припущення виявилися хибними.

Угамувати шизофреніків

Оперативний центр переговорів облаштували в одному з офісів банку, розташованому по сусідству на вузькій, прилеглий до Чейз-стріт вуличці. Ми були надто близько до заручників, і це вже великий недолік. Розрулювати кризу всього в тридцяти метрах від неї — недобре, бо в ідеалі «буферна зона» має бути трохи більшою. Ліпше дистанціюватися від потенційної найгіршої розв'язки.

Коли ми з напарником прибули на місце, мене передали на підмогу переговорнику з поліції, що вів розмову телефоном. Поліцейського звали Джо. Він непогано справлявся, але в таких ситуаціях ніхто не працює поодиноці. Ми завжди в команді. Ідея така: що більше вух, то більше інформації. У деяких конфліктах на телефоні аж п'ятеро — вони працюють «за кадром», аналізують інформацію, дають поради і скеровують людину, що безпосередньо веде переговори. Так ми робили й цього разу. Джо говорив по телефону, а ще троє чи четверо слухали. Ми обмінювалися записками, намагаючись розібратися в заплутаній ситуації. Один розгадував, що замислив ватажок банди, а інші уважно слухали й вишукували підказок і обмовок, які дадуть зрозуміти, із чим маємо справу.

Мої студенти завжди дивуються: «Оце так, потрібна ціла команда просто, щоб... слухати?». Насправді те, що ФБР дійшло до такої схеми, пояснюю я їм, має бути для вас важливим сигналом: уважно слухати — зовсім не просто.

Люди легко відволікаються. Ми схильні слухати вибірково й чути тільки те, що хочемо. Наше мислення затуманене когнітивними упередженнями, які схиляють шукати закономірностей, радше ніж правди. Та й це не єдина біда.

Більшість людей, вступаючи в переговори, зациклюється на аргументах, що підтримують їхню позицію, тому вони не здатні

слухати уважно. В одному з найпопулярніших психологічних досліджень, на яке часто посилаються¹⁰, Джордж Міллер доводить, що на свідомому рівні люди одночасно можуть обробляти тільки сім одиниць інформації. Тобто нас легко перевантажити.

Людей, для яких переговори — битва аргументів, перевантажують голоси, що лунають у їхній голові. Коли мовчать, вони обмірковують власні аргументи, а коли говорять, то наводять їх. Часто трапляється так, що це роблять обидві сторони, отож виходить шизофренія: кожний слухає голоси у своїй голові (причому не вельми уважно, бо водночас доводиться робити ще десять справ). На перший погляд, у розмові беруть участь лише двоє, а насправді скидається на те, що говорять четверо.

Існує дієвий спосіб угамувати голоси й у вашій голові, й у голові співрозмовника: одна пілюля на двох шизофреніків. На початку переговорів не ставте ваших аргументів у пріоритет — узагалі краще не думайте про те, що скажете. Цілковито зосередьтеся на співрозмовникові й тому, що він хоче сказати. Завдяки такому справді активному слуханню (тут ще й прислужиться тактика, якої ви навчитеся в наступних розділах) ви роззброїте співрозмовника. Він почуватиметься в безпеці, тож голоси в його голові стихатимуть.

Ваша мета — визначити, що необхідно співрозмовнику (у грошовому, емоційному чи ще якомусь плані), зробити так, щоб йому стало комфортно, і він говорив, говорив, говорив про свої потреби. Словесний потік допоможе вам визначити потреби іншої сторони. Про бажання розповідати легко, адже люди прагнуть домагатися свого і, висловлюючи побажання, тішаться ілюзією контролю на початку переговорів. Із потребами інакше — то поняття життєвої необхідності, і саме вони спонукають нас діяти, а отже, роблять вразливими. Проте починати слід не з бажань і не з потреб. Починаємо зі слухання, зміщуючи акценти на співрозмовника, прощупуючи його емоції, завойовуючи довіру і створюючи відчуття безпеки, а потім переходимо до суті.

Спілкуючись із ватажком банди в банку, ми аж ніяк не досягли цієї мети. Він усе напускав туману: не називав свого імені, намагався змінити голос, заявляв, що ввімкнув гучний зв'язок і всі присутні в банку чують нашого Джо, а потім раптом казав, що переводить

розмову в режим утримання, і кидав слухавку. Увесь час розпитував про фургон: вимагав, щоб ми організували транспорт для нього з напарниками і дали їм відвезти заручників до місцевого відділку й здатися поліції. Ось звідки взялися чутки про намір здатися, та, звісно, це не був план капітуляції. Зловмисник планував утечу. Він вірив, що вибереться з банку й уникне арешту, тож тепер, коли водій поїхав, треба було вибивати доступ до транспорту.

Коли все скінчилося, впливли на поверхню й інші подробиці. Грабіжник брехав не тільки нам. Він приховував задум навіть від напарників — ті не знали, що вранці грабуватимуть банк. З'ясувалося, що організатор пограбування працював інкасатором у цьому банку, а напарники гадали, що будуть забирати гроші з банкомата. Вони не підписувалися на те, щоб захоплювати заручників, тож виходило, що певною мірою змовники самі потрапили в заручники до ватажка. Вони вскочили в халепу, якої не очікували. Зрештою, незлагодженість дій зловмисників і допомогла нам вбити між ними клин і розрулити ситуацію.

Не-квап-ли-во

Ватажок грабіжників хотів, щоб ми думали, ніби до заручників добре ставляться. Насправді ж з охоронцем розправилися, а друга касирка втекла й заховалася в підвалі. Якщо Джо просив дати поговорити із заручниками, співрозмовник замовкав і вдавав, ніби щось діється всередині. Він до смішного довго розповідав, скільки часу й зусиль вони з напарниками віддають турботі про заручників. Часто це був привід для грабіжника поставити дзвінок на утримання чи покласти слухавку. Він пояснював Джо: «Дівчатам треба сходити в туалет», «Дівчата хочуть подзвонити рідним» або «Дівчата зголодніли».

Джо вдавалося розговорити зловмисника, але його обмежував переговорний метод, яким на той час послуговувалися в поліції. Метод такий: замилювати очі плюс торгуватися — тобто переконувати, тиснути або маніпулювати, як можеш. Лихо в тому, що ми надто поспішали й напосідали, аби хутчіш покінчити з усім. Ми намагалися розв'язувати задачу, а не просуватися вперед.

Поспіх — одна з найпоширеніших помилок переговорників. Якщо поспішаємо, співрозмовникам здається, що їх не чують, тож ми ризикуємо погіршити взаємини і зруйнувати довіру. Нині дослідження підтверджують, що готовність приділити час — потужний інструмент переговорника. Коли ви не квапитеся, то й самі вгамовуєтеся. Власне, це ж добре, що йде розмова, бо, коли говорять, не стріляють.

Ми трохи перепочили, коли злодії здійняли бучу з їжею. Джо довгенько домовлявся про те, що саме передати і як. Переговори склалися самі собою, допомога не знадобилася. Ми все приготували, щоб доправити їжу роботизованим пристроєм — так вимагав ватажок зловмисників. Та раптом він передумав і сказав: «Забудьте». Запевнив, що вони знайшли їжу в офісі. Отож ми тупцями на місці та дозволяли напускати туману. Кілька разів здавалося, що відчутний прогрес, аж тут наш мудрагель робив різкий поворот і клав слухавку чи передумував.

Тимчасом наші агенти пробили реєстрацію кожної з кількох десятків машин, припаркованих поблизу, і поспілкувалися з усіма власниками, крім одного — Кріса Воттса. То була наша єдина зачіпка, і, поки тривали порожні перемовини телефоном, ми відправили групу агентів за адресою, де зареєстрований Кріс Воттс. Вони знайшли чоловіка, який знав Кріса і погодився впізнати його.

У нас досі не було відеоспостереження за тим, що діялося всередині банку, тому свідкові треба було впізнавати не за зовнішністю, а за голосом — і він таки підтвердив, що банк захопив Кріс Воттс.

Тепер ми знали про супротивника більше, ніж він собі гадав, і це дало нам миттєву перевагу. Елементи пазла потроху склалися в єдину картинку, але до розв'язки ще було далеко. Нам належало встановити особи людей, що перебували всередині, подбати, щоб заручники лишилися здоровими й неушкодженими, і безпечно вивести всіх — і нападників, і постраждалих.

Голос

Минуло п'ять годин, а ми застрягли на місці, тож лейтенант, який керував операцією, доручив переговори мені. Я взяв слухавку замість

Джо. Це був єдиний стратегічний хід у нашому розпорядженні, що не передбачав силової ескалації.

Зловмисник на ім'я Кріс Воттс, як ми тепер знали, мав звичку кидати слухавку, тож я мав завдання змусити його безперервно говорити. Я «ввімкнув» мій голос нічного радіодіджея: глибокий, м'який, повільний і заспокійливий. Мені звеліли якнайшвидше повідомити Воттсу, що ми знаємо, хто він. Я замінив Джо на телефоні без попередження, що суперечить протоколу. Це був відчайдушний крок: лейтенант Департаменту поліції Нью-Йорка хотів таким чином розворушити противника, однак ми сильно ризикували. Отож поблажливий голос був у край необхідним, щоб уникнути конфронтації.

Почувши заміну, Кріс Воттс відразу перебив:

— Гей, а що сталося з Джо?

Я відповів:

— Джо немає. Це Кріс. Тепер із тобою буду спілкуватися я.

Я навмисно не ставив запитань, а відразу сказав руба з низхідною інтонацією. Щоб ви розуміли, голос нічного радіодіджея — це спокійний і врівноважений голос розуму.

Розробляючи стратегію чи метод ведення переговорів, люди схильні приділяти найбільше уваги тому, *що* мають сказати, але значно важливіше те, як вони тримаються (як доносять свою думку, яку обрали манеру поведінки). Манера триматися — це найлегше, що можна зробити, і водночас найдієвіший і найшвидший метод впливу. Мозок людини обробляє й сприймає не тільки дії і слова інших, а також почуття і наміри, соціальне значення їхньої поведінки та емоцій. На підсвідомому рівні ми здатні проникати в мислення інших не через мисленнєві процеси, а просто тому що вловлюємо хвилі їхніх почуттів.

Це щось на зразок мимовільної нейрологічної телепатії. Кожний із нас постійно сигналізує оточенню, готовий він гратися чи воювати, сміятися чи плакати.

Випромінюючи теплоту і приязність, ми спілкуємося невимушено й легко. Заходячи в приміщення розслаблено та з ентузіазмом, приваблюємо до себе людей. Спробуйте всміхнутися комусь на вулиці, і та людина рефлекторно всміхнеться у відповідь. Уміння користатися з цього рефлексу важливе для того, щоб успішно застосовувати будь-

яку навичку ведення переговорів. Тому найпотужнішим інструментом вербальної комунікації є голос. Правильним голосом ви можете свідомо проникнути в чийсь мозок і натиснути на емоційний «перемикач» — перемкнутися з недовіри на довіру, із нервозності на спокій. За умови правильного подання інформації перемикач спрацьовує миттєво.

Фахівці з переговорів можуть послуговуватися трьома варіантами тону: відомою вже вам технікою «голос нічного радіодіджея», позитивним/грайливим голосом і твердим/наполегливим. Поки забудьмо про твердий голос, бо він потрібен украй рідко і такий тон — усе одно що давати собі ляпасів, намагаючись добитися прогресу. Цей голос надсилає сигнал про зверхність над співрозмовником, а той у відповідь агресивно або пасивно-агресивно опиратиметься спробам узяти його під контроль.

Здебільшого вам потрібен позитивний/грайливий голос. Це голос людини з доброю вдачею, із якою легко спілкуватися. Вона тримається приязно й заохочує до взаємодії. Тут головне розслабитися й говорити усміхнено. Усмішка, що інтонаційно відчувається навіть по телефону, задає настрій, який співрозмовник неодмінно підхопить.

Голоси — явище міжкультурне, на них не поширюються труднощі перекладу. Один з інструкторів The Black Swan Group на відпочинку в Туреччині дивувався (та й взагалі-то трохи ніяковів) через те, що його дівчина постійно вибивала кращу, ніж він, ціну в торговців спеціями на ринках Стамбула. На Близькому Сході вміння торгуватися — мистецтво. У місцевих жителів добре розвинений емоційний інтелект, і вони пускають у хід гостинність і приязність так майстерно, що люди стають до них прихильніші, проникаються симпатією, і взаємодія приводить до обміну товарів на гроші. Проте так уміють не лише східні торговці. Як виявив наш інструктор, його дівчина ставить до будь-якої зустрічі як до веселої гри, тому, хай би як агресивно вона насідала, усмішка й грайлива манера підкуповували торгашів і виходила вигідна домовленість.

Люди, налаштовані на позитивну хвилю, думають швидше, більше схильні співпрацювати й розв'язувати задачі, аніж протидіяти й боротися. Це стосується й усміхненої людини, і тієї, до кого вона

всміхається: усмішка на обличчі чи в голосі додає ментальних сил обом учасникам переговорів.

До розмови з Крісом Воттсом грайливість не пасувала. Голос нічного радіодіджея спрацьовує, бо, вимовляючи фрази з низхідною інтонацією, ви даєте зрозуміти, що у вас усе продумано. Говорючи повільно й чітко, ви доносите до співрозмовника: «Я все контролюю». Вимовляючи фрази з висхідною інтонацією, ви заохочуєте його відповідати. Чому? Тому що додаєте непевності. Ствердження скидається на запитання. Ви передаєте лідерство співрозмовнику. Тож я подбав, щоб мій голос лунав тихо й упевнено.

Такий самий голос я можу застосувати, коли веду переговори про якийсь контракт і мої вимоги не мають обговорюватися. Наприклад, бачу в контракті пункт про роботу за замовленням, і кажу: «Ми не працюємо за замовленням». Ось так чітко, просто й приязно. Я не пропоную альтернативи, бо це заохочує до подальших дискусій, а прямо кажу, як є.

По телефону з Крісом я розіграв таку саму карту. Чітко сказав: «Джо немає. Це Кріс. Тепер із тобою буду спілкуватися я».

І крапка.

Ви можете говорити прямо й по суті, якщо тоном створюєте відчуття безпеки: мовляв, у мене все гаразд, у тебе все гаразд, давай щось вирішувати.

Перемовини пішли в інше русло. Кріс Воттс збентежився, але в нього лишалося ще кілька карт. Його напарник спустився в підвал і схопив касирку. Вона сховалася, коли випала нагода, але Кріс зі співником не переслідували її, бо знали, що нікуди жінка не подінеться. Та тепер її потягли знов нагору і дали поговорити зі мною.

Касирка сказала тільки одне:

— Я в порядку.

Я спитав:

— Хто це говорить?

А вона знову:

— Я в порядку.

Я хотів підтримувати розмову якомога довше, тому попросив її назватися — аж тут зв'язок обірвався.

Із боку Кріса Воттса це був блискучий хід. Він нам пригрозив, подразнивши жіночим голосом, але зробив це завуальовано. Грабіжник дав зрозуміти, що умови диктує він, хоч не вдавався до безпосередньої ескалації.

Він надав нам доказ того, що заручники живі, що вони справді в нього й перебувають у доволі нормальному стані, бо здатні говорити телефоном, та водночас обірвав розмову, не дозволивши нам отримати корисну інформацію.

Ось так Кріс Воттс повернув собі контроль над ситуацією.

Віддзеркалення

Кріс Воттс поновив нашу телефонну розмову, наче нічого не трапилося. Він, без сумніву, був трохи на нервах, але принаймні йшов на контакт.

— Ми перевірили кожну машину на вулиці й поспілкувалися з усіма власниками, крім одного, — сказав я Воттсу. — У нас фургон, синьо-сірий фургон. Ми дізналися імена власників усіх припаркованих тут автівок, окрім цього фургона. Тобі щось про це відомо?

— Іншої машини там немає, бо ви витурили мого водія... — пробовкався Воттс.

— Ми витурили твого водія? — повторив я.

— Ну, він змився, коли побачив поліцію.

— Ми нічого не знаємо про цього хлопця. Це він був за кермом фургона? — уточнив я.

Віддзеркалення тривало: я весь час повторював фрази Воттса, і він багато чого вибовкав. Воттс «вибльовував» інформацію — так ми називаємо це явище в нашій консалтинговій компанії. Він розповів про спільника, про якого нам було невідомо. Ця розмова допомогла згодом спіймати водія зниклої машини.

Віддзеркалення ще називають ізопраксизмом — це означає «імітація». Це одна з нейроповедінкових реакцій людей (та інших тварин), що викликає схильність копіювати одне одного для взаємопідтримки. Люди переймають одне в одного мовні звороти,

рухи, лексику, темп мовлення, інтонацію. Зазвичай наслідування несвідоме (майже ніхто не усвідомлює, що так поводитьсь), але свідчить, що люди зблизилися, між ними встановилася гармонія і стосунки, які сприяють взаємній довірі.

Це явище (а тепер і переговорна техніка) пов'язане з елементарною, але важливою біологічною особливістю: люди бояться інакшого і тягнуться до схожого. Як кажуть, свій своєму мимоволі брат. Отож, коли техніку віддзеркалення застосовувати свідомо, треба навіювати думку про схожість. «Довіртесь мені, — сигналізує дзеркало, — ми з вами схожі».

Знаючи про цю особливість, ви почнете скрізь її зауважувати: закохані йдуть вулицею в ногу; друзі теревенять у парку і кивають головами чи кладуть ногу на ногу майже одночасно. Між цими людьми є зв'язок.

Віддзеркалення переважно асоціюють із невербальними засобами спілкування, особливо з жестами, проте в переговорах «дзеркало» відображає саме слова. Тільки слова й аж ніяк не мову тіла, не акцент, не тон голосу чи манеру говорити. Тільки слова.

Схема дій до смішного проста: для ФБР «дзеркало» — це повторювати останні три слова (або від одного до трьох найважливіших) із попередньої репліки співрозмовника. Серед усіх переговорних прийомів ФБР віддзеркалення найбільше нагадує джедайський обман розуму. Це простий і водночас фантастично дієвий трюк.

Повторюючи слова, ви викликаєте у співрозмовника інстинкт віддзеркалення, що спонукає його розвивати щойно висловлену думку і йти на зближення. Психолог Річард Вайзман здійснив дослідження за участі офіціантів, перевіряючи, що більше сприяє позитивній взаємодії з незнайомцями: віддзеркалення чи позитивне підкріплення?

Офіціанти однієї групи, послуговуючись позитивним підкріпленням, казали клієнтам приємності та підбадьорювали, реагуючи на кожне замовлення такими словами, як «чудово», «без проблем», «звісно».

Офіціанти іншої групи застосовували віддзеркалення — просто повторювали замовлення. І от яка дивовижа: середні чайові офіціантів,

які віддзеркалювали, на 70 відсотків перевищували чайові тих офіціантів, що вдавалися до позитивного підкріплення.

Я вирішив, що час вивалити на Кріса Воттса те, що нам відоме його ім'я — отже, він у нас у руках. Я сказав:

— У нас фургон, зареєстрований на Кріса Воттса.

А він:

— Ага, — не зізнається.

Я запитав:

— Воттс зараз у банку? Це ти Кріс Воттс?

Запитання були дурні. Я схибив. «Дзеркало» діє, коли не заважаєш йому виконувати роботу. Не завадить коротка мовчанка. Я переступив через «дзеркало» і вмить пошкодував, що розпитую.

«Це ти Кріс Воттс?». Якого біса! Що він може на це відповісти? Звісно, грабіжник сказав:

— Ні.

Я вчинив необачно і дав Крісові можливість вислизнути, а втім, він розгубився. Досі зловмисник гадав, що зберігає анонімність. Хай би який задум крутився у нього в голові, він знав, що завжди може відмотати назад і ще раз натиснути «плей». Тепер для нього все змінилося. Я взяв себе в руки, налаштувався вести бесіду неквапливо і в наступній репліці стулив собі рота після «дзеркала». Я мовив:

— Ні? Але ж ти сказав «ага».

От я його й підловив, подумалось мені. Кріс Воттс підвищив голос і таки пробовкався, «виблювавши» деяку інфу. Він збентежився і замовк. Несподівано слухавку взяв Крісів спільник, як ми згодом дізналися — Боббі Гудвін.

Досі ми не чули іншого грабіжника. Від початку знали, що Кріс Воттс не сам, але не розгадали, скільки осіб брало участь у пограбуванні. І ось нагода поспілкуватися з випадковим спільником, який гадав, що на телефоні досі перший переговорюючий із поліції. Ми це зрозуміли, бо він називав мене Джо. Виходить, він спершу слухав переговори, а потім випав із розмови.

Такий поворот подій принаймні підказував мені, що ці двоє діють не зовсім злагоджено. І я не кинувся виправляти Боббі, що я не Джо.

Ще один момент: голос другого грабіжника лунав так, ніби він говорив через рушник чи кофту — ба навіть так, ніби він вгризався в якусь тканину. Те, що зловмисник удався до таких відчайдушних засобів маскуванню, означало, що йому лячно. Він до чортиків боявся, бо справа пішла не туди і, вочевидь, назрівав провал.

Я спробував заспокоїти Боббі, але знову з низхідною інтонацією, голосом нічного радіодіджея. Я сказав:

— Ніхто нікуди не піде і ніхто не постраждає.

Десь за півтори хвилини мій співрозмовник хвилювався відчутно менше. Зник і здушений голос. Слова зазвучали чіткіше, коли він заявив:

— Джо, я тобі довіряю.

Що довше ми говорили, то більше прояснювалося: Боббі вскочив у халепу і волів би зараз бути в іншому місці. Йому хотілося вийти — і, звісно ж, не постраждати. Боббі розумів, що вже по вуха в лайні, але не хотів занурюватися глибше. Прокинувшись того ранку, він не збирався грабувати банк, і йому треба було почути мій спокійний голос по телефону, щоб знайти вихід. Сьома найбільша у світі регулярна армія — саме такими є масштаби Департаменту поліції Нью-Йорка — стояла наготові біля банківських дверей, тримаючи зловмисників на прицілі. Зрозуміло, що Боббі будь-що прагнув вийти неушкодженим.

Я не знав, де розташувався Боббі. Не знаю й досі, чи він нишком відійшов від напарника, чи спілкувався поруч із Крісом Воттсом. Знаю тільки, що мені вдалося заволодіти його увагою і що він хотів покласти край протистоянню чи принаймні більше не брати в ньому участь.

Пізніше стало відомо, що між телефонними розмовами Кріс Воттс ховав гроші в закапелках банку. Він також спалював готівку на очах у заручниць. Здавалося б, дивна поведінка, але для Кріса Воттса вона мала сенс. Він замислив спалити, наприклад, п'ятдесят тисяч доларів, щоб, коли керівництво банку заявить про втрату трьохсот тисяч, нікому не спало на думку шукати решту двісті п'ятдесят.

Цікавий план — не вельми розумний, але цікавий. Такі прорахунки свідчать, що Кріс був напрочуд уважним до деталей. Його уява малювала таку дивну картину: якимось чином йому вдасться втекти з пастки, куди він сам себе загнав; тоді він заляже на дно на деякий час і

пізніше повернеться за схованим добром — за грішми, яких уже не буде на обліку банку.

Боббі мені сподобався, бо не намагався гратися. Він говорив відверто, тож і я міг відповідати прямо. Я отримував від нього чіткі відповіді й сам відповідав чітко, підлаштувавшись до його манери. Досвід підказував, що головне — підтримувати розмову, і Боббі розколеться. Ми знайдемо спосіб вивести його з банку — разом із Крісом Воттсом чи ні.

Хтось із нашої команди простягнув мені записку: «Запитай його, чи хоче він вийти».

Так я і вчинив:

— Ти хочеш вийти першим? — спитав я і помовчав. Пауза.

— Я не знаю як, — нарешті відповів Боббі.

— Що тобі заважає зробити це просто зараз? — поцікавився я.

— Як мені це зробити? — повторив він.

— Слухай сюди. Давай зустрінемося на вході просто зараз.

Для нас це був прорив. Та все одно треба було вигадати, як витягти звідти Боббі та подати знак, що я чекаю за дверима. Я дав йому слово, що він здасться особисто мені та не постраждає. Тепер треба було це організувати — зазвичай найскладнішою є стадія виконання умов.

Команда взялася за необхідні приготування. Я вдягав бронежилет. Ми оглядали місцевість і вирішили, що я можу стати за одним із фургонів, що були припарковані перед банком. Про всяк випадок матиму прикриття.

Аж тут лихо — той випадок, коли ліва рука не знає, що робить права. З'ясувалося, ще на початку двері банку забарикадували ззовні — наші оперативники подбали, щоб ніхто з грабіжників не втік із місця злочину. Звісно, ми всі про це знали, та, коли Боббі мав виходити, мозок у нас ніби перейшов у режим сну. Ніхто з команди спецпідрозділу SWAT не нагадав команді переговорників про цю «незначну» деталь, тому Боббі нестерпно довго не міг вийти, а в мене замлоїло в животі, бо весь наш прогрес у розмові з цим хлопцем міг піти собаці під хвіст.

Ми оговтувалися. Двоє спецпризначенців SWAT наближались до дверей, тримаючи наготові балістичні щити й зброю. Вони мали розчистити шлях на вході, хоч не знали, що за дверима. Це була

надзвичайно напружена мить. Двоє агентів SWAT могли напоротися на десятки спрямованих проти них револьверів, та не було на те ради — лишалося обережно просуватися. Вони незворушно прямували до банку, розбарикадували двері, позадкували, і от шлях вільний.

Боббі вийшов, піднявши руки вгору. Я отримав чіткі інструкції про те, як діяти, коли грабіжник вийде, чого очікувати. Кілька агентів SWAT обшукали його. Боббі роззирався:

— Де Кріс? Відведіть мене до Кріса.

Нарешті Боббі привели до мене, і ми допитали його в імпровізованому командному пункті. Головне, ми дізналися, що всередині лишився тільки один зловмисник. Командувач відреагував бурхливо. Дізнався я про це пізніше, але розумію, чому він розлютився, чому йому стало соромно. Він же розповідав журналістам, що всередині банда — міжнародні злочинці, пам'ятаєте? Тепер, коли з'ясувалося, що банк захопили двоє, ще й один із них — проти своєї волі, виходило, що командувач не володіє ситуацією.

Та, як я вже казав, тоді ми не знали про реакцію командувача. Тішилися новим відомостям, які означали, що ми ближчі до успішної розв'язки, ніж гадали. Як чудово, святкуймо! Тепер, коли ми дістали важливу інформацію, далі вести переговори буде легше. Однак командувач злився. Йому не сподобалося, що його обіграли, тому він звелів службовцю з технічного відділу Департаменту поліції Нью-Йорка встановити в приміщенні банку камеру чи бодай мікрофон.

Я займався Боббі, тому командувач відправив на телефон іншого головного переговорника. Той зробив той самий хід, що і я кілька годин тому, — коротко пояснив:

— Це Домінік. Тепер із тобою буду говорити я.

Домінік Мізіно був чудовим фахівцем із переговорів про визволення заручників. На мою думку, це один із найкращих у світі «клоузерів» — так називають людину, яка домовляється про останні деталі й укладає угоду. Він не дратувався і був знавцем своєї справи.

Говорив сухо, по суті, за законами вулиці.

Домінік пішов у натиск. Аж тут сталося дещо незбагненне — незбагненне й катастрофічне. Розмовляючи з Домініком, Кріс Воттс почув, як електроінструмент продірявлює стіну в нього за спиною. Це

ж наш технічний відділ намагався встановити жучок усередині — і треба ж було в такому невдалому місці, у такий невдалий час.

Кріс Воттс і так не тямився від люті, бо напарник несподівано здався і продовжувати доводилося самотужки. Тепер ще й стіну свердлять — це вже занадто.

Кріс зреагував, як загнаний у куток пітбуль. Він назвав Домініка брехуном. Наш переговорник не втратив самовладання — із залізною витримкою чекав, поки Кріс Воттс перебіситься. Поступово Домінікова холонокровність і спокійна манера взяли гору, і Воттс затих, хоч далі «кипів» на маленькому вогні.

Тепер очевидно, що на тому етапі спроба встановити жучок у банку була дурницею, скоєною спересердя, у паніці. Ми вивели з банку одного з грабіжників, і от тобі на — утратили контроль. Сполохати єдиного, абсолютно непередбачуваного зловмисника, що лишався всередині, було геть кепською ідеєю.

Поки Домінік пробував владнати ситуацію, Кріс Воттс неочікувано вніс корективи. Він запитав:

— Що як я віддам заручників?

Отак ні сіло ні впало. Домінік ще й не думав обговорювати такий варіант, а Кріс узяв та й запропонував відпустити одну з касирок — так, ніби то дрібничка. Хоча, гадаю, на тій стадії для нього так і було. Він, мабуть, вважав, що цей крок примирення допоможе вигадати час, щоб придумати шлях до відступу.

Домінік відповідав спокійно, але захопився за цю можливість. Він сказав, що спершу хоче поговорити із заручницею, щоб усе пройшло добре. Кріс Воттс підштовхнув жінку до телефону. Касирка уважно стежила за подіями і знала, що, коли Боббі здавався, сталася заминка.

Попри страх і тривогу, вона мислила раціонально і спитала про двері. Пам'ятаю, я подумки хвалив її за мужність: жінку утримують проти волі, вона страшенно налякана, отримала тілесні ушкодження і все одно орієнтується в ситуації та прораховує деталі. Касирка спитала:

— Ви точно маєте ключ від вхідних дверей?

Домінік відповів:

— Двері відчинені.

Так і було.

Зрештою, заручниця вийшла, із нею все було гаразд. Десь за годину Кріс відпустив іншу — вона теж не постраждала.

Ми міркували, як забрати охоронця, але з розповідей касирок не могли визначити, у якому він стані. Ми навіть не знали, чи чоловік живий. Жінки не бачили його після ранкового вторгнення. Може, у нього стався серцевий напад? Може, він помер? Ніяк не довідатися.

Та в Кріса Воттса лишилася ще одна витівка. Як грім серед ясного неба він хитро заявив про намір вийти з банку. Можливо, сподівався, що це остання нагода заскочити нас зненацька. Кріс вийшов, справді здивувавши нас, але поведився дивно: схоже було, що він роззирається, оцінює місцевість, так ніби все ще планує уникнути арешту. До самої миті, коли поліцейські вдягнули на нього наручники, у Кріса Воттса бігали очі — він шукав лазівки. На злочинця спрямовані ліхтарі, зусібіч поліція, а він не полишає відчайдушного задуму, гарячково вибудовує план утечі й вірить, що має шанс.

День видався нестерпно довгим, та у звіти увійшов як успішна операція. Ніхто серйозно не постраждав. Злочинці опинилися за ґратами. А для мене цей досвід показав, як багато ще треба навчитися. Та водночас успіх надихав. Я усвідомив, що природні людські емоції, діалог і набір інструментів ФБР із прикладної психології, який постійно вдосконалюється, виливаються в дієву тактику. Ця тактика справді дозволяє впливати на людей і переконувати практично будь-кого за будь-яких обставин.

Протягом двох десятків років після моєї ініціації в переговори з високими ставками я неодноразово дивувався, наскільки цінними бувають на перший погляд елементарні підходи. Здатність проникнути в голову іншої людини (та й зрештою влізти в її тіло) залежить від володіння такими підходами та від готовності підлаштовувати їх відповідно до нової інформації, що з'являється в процесі переговорів. Я навчаю цим методам топ-менеджерів і студентів і намагаюся донести їм, що для успішних переговорів найголовніше не в тому, щоб мати рацію, а в правильному мисленні.

**Як вистояти в конфронтації та домогтися свого без...
конфронтації**

Звісно, я жартома назвав віддзеркалення джедайським трюком так, ніби якась магія дозволяє не погоджуватися і водночас не висловлювати незгоди.

Щоб ви зрозуміли, як корисно послуговуватися цим методом, уявіть звичайний робочий колектив, де майже завжди є людина на керівній посаді, що досягла високого положення завдяки агресивному напору, ба навіть залякуванню, і працює за «дідівськими» командними способами управління — бос завжди правий. Погляньмо правді у вічі: скільки не трубили б про передові закони сучасного світу, у будь-якому колективі (на роботі чи деінде) доводиться взаємодіяти з людьми, що поводяться за типом А, тобто надають перевагу послуху радше, ніж співпраці.

Якщо застосувати пітбульські методи у спілкуванні з «пітбулем», вийде доволі неприємна сцена, коли співрозмовники задівають почуття одне одного й зляться. На щастя, можна уникнути неприємностей, бо існує інший підхід.

Він передбачає п'ять простих кроків:

1. Говорити голосом нічного радіодіджея.
2. Почати розмову з вибачень.
3. Задіяти віддзеркалення.
4. Використати мовчанку — помовчати щонайменше чотири секунди, щоб магічна сила «дзеркала» подіяла на співрозмовника.
5. Повторити.

Моя студентка випробувала ефективність цього простого підходу на своїй роботі. Її бос, чоловік запальної вдачі, практикував такі собі «відвідини» — діймав підлеглих тим, що без попередження навідувався до когось у кабінет чи зазірав за перегородку, щоб доручити термінове, погано продумане завдання. Ці завдання додавали працівникам роботи — часто непотрібної й безглуздої. Усі спроби домовитися наштовхувалися на рішучий опір. Слова «є кращий спосіб» бос тлумачив по-своєму: «мені ліньки».

«Відвідини» траплялися під кінець тривалої роботи над контрактом на надання консалтингових послуг, унаслідок якої накопичувалися

буквально тисячі документів. Бос, що скептично ставився до всього «цифрового», вимагав паперових копій для безпеки.

Просунувши голову у двері кабінету моєї студентки, бос сказав:

— Давай зробимо по дві копії кожного документа.

— Перепрошую, дві копії? — віддзеркалила вона, не забувши ані про голос нічного радіодіджея, ані про питальну інтонацію. Сутність віддзеркалення зазвичай така: «Прошу, роз'ясніть мені». У відповідь на віддзеркалення кожний перефразовує те, що щойно сказав. Люди ніколи не повторюють тими самими словами, що й першого разу. Спробуйте запитати: «Що ти маєш на увазі?» — і майже напевно спричините роздратування чи захисну реакцію. Натомість «дзеркало» забезпечить вас необхідними роз'ясненнями і засвідчить вашу повагу та небайдужість до слів співрозмовника.

— Так, — відповів бос моїй студентці, — одну для нас і одну для клієнта.

— Вибачте, тобто клієнти вимагають копію, і нам теж потрібна копія для внутрішнього діловодства?

— Взагалі-то треба спитати в клієнтів — вони не вимагали. Та мені точно потрібна копія. Я так веду бізнес.

— Звісно, — відповіла підлегла. — Дякую за те, що спитаєте в клієнтів. Куди мені покласти внутрішню копію? В архіві вже немає місця.

— Нічого. Покладіть, де завгодно, — мовив бос, трохи збентежившись.

— Де завгодно? — чергове віддзеркалення, зі спокійною небайдужістю. Майстерне віддзеркалення особливо дієве, коли тон чи мова тіла співрозмовника суперечать його словам.

У нашому випадку бос відреагував тривалою паузою — таке з ним траплялося рідко. Моя студентка мовчки чекала.

— Мабуть, залиште в моєму кабінеті, — сказав він погіднішим, ніж за всю розмову, тоном. — Хоча я можу сказати новій асистентці роздрукувати документи, коли проект завершиться, а ви поки просто зробіть два електронні дублікати.

Наступного дня бос написав підлеглий емейл: «Двох електронних дублікатів вистачить».

Невдовзі я отримав від студентки захоплений емейл: «Я шокована! “Дзеркало” — це неймовірно круто! Я позбавилася роботи, що розтягнулася б на тиждень!».

Спершу віддзеркалювати вам буде дивно. Та це, мабуть, єдина складність із цим підходом — він вимагає трохи практики. Однак, коли ви опануєте нову техніку, вона стане для вас переговорним «швейцарським ножом» — незамінним інструментом для будь-якої робочої та життєвої ситуації.

Висновки

Мова переговорів — це передусім мова спілкування і взаєморозуміння. Це спосіб налагодити відносини, спрямувати розмову в потрібне русло і спонукати до спільного пошуку рішень. Ось чому, хочете вірте, а хочете ні, найкращим переговорником усіх часів є Опра Вінфрі. Її щоденне телешоу було ситуативним дослідженням віртуозного фахівця з ведення переговорів. На сцені візаві з незнайомою людиною, на очах у сотень глядачів у студії та мільйонів біля телеекранів, Опра виконувала мегаскладне завдання: робила все для того, щоб гість говорив без упину, говорив багато (часом усупереч власним інтересам) і ділився зі світом найпотаємнішими секретами, захищаними в закапелках його пам'яті.

Уважно передивіться одну з передач, коли дочитаєте цей розділ, і ви зауважите набір відточених і потужних інструментів: навмисна усмішка, щоб розрядити обстановку; непомітні вербальні й невербальні сигнали про емпатію, щоб створити відчуття безпеки; своєрідна низхідна інтонація; розпитування, а іноді уникнення певних запитань. Із цього шоу ви візьмете на озброєння цілу купу раніше не помітних вам навичок, які вважатимете неоціненними, коли навчитесь їх використовувати.

Ось що вам треба запам'ятати з цього розділу:

- Хороші переговорники готові до сюрпризів. Майстерні переговорники застосовують опановані навички, щоб виявляти сюрпризи, яких і так очікують.
- Не дозволяйте собі припущень; ставтесь до них як до гіпотез і ретельно перевіряйте під час переговорів.

- Людей, для яких переговори — битва аргументів, перевантажують голоси, що лунають у їхній голові. Переговори — не боротьба, а нові відкриття. Ваша мета — виявити якомога більше інформації.
- Щоб угамувати голоси у вашій голові, повністю зосередьтеся на співрозмовнику й на тому, що він хоче сказати.
- Не-квап-ли-во. Поспіх — одна з найпоширеніших помилок переговорників. Якщо ми надто поспішаємо, співрозмовникам здається, що їх не чують, тому ми ризикуємо погіршити взаємини і зруйнувати довіру.
- Усміхайтесь! Люди, налаштовані на позитивну хвилю, думають швидше, більше схильні співпрацювати й розв'язувати задачі, аніж протидіяти й боротися. Усмішка на обличчі чи в голосі додає ментальних сил обом учасникам переговорів.

Три тони голосу, якими можна послуговуватися в переговорах:

1. Голос нічного радіодіджея: періодично використовуйте його, щоб донести свою думку. Говоріть із низхідною інтонацією — спокійно й повільно. За належного застосування такого голосу ви справите враження авторитетної людини, якій можна довіряти, не викликаючи у співрозмовника захисної реакції.
 2. Позитивний/грайливий голос: таким має бути ваш «дефолтний» голос. Це голос людини з доброю вдачею, із якою легко спілкуватися. Вона тримається приязно й заохочує до взаємодії. Тут головне — розслабитися й говорити усміхнено.
 3. Твердий/наполегливий голос: використовується рідко. Призводить до проблем і викликає спротив.
- Віддзеркалення — ніби магія. Повторюєте останні три слова (або від одного до трьох найважливіших) із попередньої репліки співрозмовника. Ми боїмося інакшого й тягнемося до схожого. Віддзеркалення — це мистецтво навіювати думку про схожість, що сприяє зближенню людей. Використовуйте

«дзеркало», щоб заохотити співрозмовника до емпатії та зближення, щоб спонукати його говорити, щоб вигадати час і зібратися із силами, аби вивідати його стратегію.

10 George A. Miller, "The Magical Number Seven, Plus or Minus Two: Some Limits on Our Capacity for Processing Information," *Psychological Review* 63, no. 2 (1956): 81–97.

Розділ 3. Не проймайтеся болем — називайте його

Рік 1998-й, я стовбичу у вузькому коридорі перед квартирою на 27-му поверсі багатоповерхівки в Гарлемі. Тоді я керував Командою кризових переговорів нью-йоркського відділення ФБР і був призначений головним переговорником тієї операції.

Розвідувальний підрозділ повідомив, що всередині щонайменше троє озброєних до зубів утікачів. Кількома днями раніше вони застосували автоматичну зброю в перестрілці з бандою конкурентів, тому за мною вишикувалися оперативники SWAT нью-йоркського ФБР і наші снайпери зачалися на дахах поближніх будівель, націливши гвинтівки на вікна квартири.

За такої напруженої обстановки традиційно рекомендується незворушність у переговорах, тобто кам'яне обличчя. Не дозволяти емоціям брати гору. Донедавна більшість науковців взагалі відкидали роль емоцій у переговорах. Емоції вважалися перешкодою для сприятливої розв'язки. Як то кажуть, люди — окремо, проблеми — окремо.

Та поміркуймо: як відокремити людей від проблем, коли людські емоції і є проблемою? Особливо коли це налякані утікачі зі зброєю в руках. Саме емоції шкодять спілкуванню. Коли люди незадоволені одне одним, раціональне мислення дає збій. Тому замість заперечувати чи нехтувати емоціями майстерні переговорники визначають їх і впливають на зміст розмови. Вони вміють точно називати емоції — і свої, й інших людей. Про емоції, що мають назву, легше говорити і, як то кажуть, не заводитися. Для переговорників емоції — інструмент.

Емоції — не перешкода, а засіб для того, щоб налагодити стосунки. Переговорник із розвиненим емоційним інтелектом взаємодіє зі співрозмовником, як психотерапевт із пацієнтом. Психотерапевт прощупує пацієнта, щоб розібратися з його проблемами, а тоді видає пацієнтові діагноз, аби той проаналізував себе і змінився. Майстерні переговорники теж так діють.

Для того, щоб вийти на такий рівень емоційного інтелекту, треба відчувати співрозмовника, менше говорити і більше слухати. Ви можете дізнатися все, що треба (і навіть більше, ніж співрозмовник хоче розповісти), просто уважно спостерігаючи і слухаючи: очі широко розплющені, вуха нашорошені, рот стулений.

Читаючи наступні розділи, уявляйте кушетку в кабінеті психотерапевта.

Ви довідаєтеся, що заспокійливий голос, уважне слухання і стримане повторення слів «пацієнта» дасть значно більше, ніж холодні раціональні аргументи.

Хай як мелодраматично звучить, треба розуміти емоції людей, бо так ви маєте шанс обернути їх собі на користь. Могутність — це якнайбільше знань про людину.

Тактична емпатія

Того дня в Гарлемі в нас була одна дошкульна проблема: відсутність телефонного зв'язку з небезпечною квартирою. Тож протягом шести годин я говорив зі злочинцями крізь двері. Час від часу мені давали перепочити двоє агентів ФБР, які опановували науку кризових переговорів.

Я використовував свій голос нічного радіодіджея. Цим голосом я не віддавав розпоряджень і не питав, чого хочуть утікачі. Натомість намагався поставити себе на їхнє місце.

Я неодноразово повторював:

— Здається, виходити ви не бажаєте. Видно, боїтеся того, що, щойно відчините двері, ми вломимося зі зброєю. Вочевидь, повертатися у в'язницю ви не хочете.

Шість годин — і жодної відповіді. Ефбеерівським інструкторам подобався мій голос нічного радіодіджея. Та чи діяв він?

На якомусь етапі ми вирішили, що всередині точно нікого немає. Аж раптом снайпер із сусідньої будівлі сповістив по рації, що на одному з вікон рухнулася фіранка.

Вхідні двері квартири прочинилися. Вийшла жінка з простягнутими вперед руками.

Я продовжував говорити. Усі троє втікачів вийшли теж. Жодний не вимовив ані слова, поки ми не наділи на них наручники.

Потім я нарешті запитав утікачів про те, що не давало мені спокою. Чому вони вийшли після шестигодинного мовчання? Чому все-таки здалися?

Усі троє відповіли однаково.

— Ми не хотіли, щоб нас спіймали чи підстрелили, але ви нас заспокоїли. Ми зрозуміли, що ви нікуди не підете, і тому вийшли.

У будь-яких переговорах найнеприємніше — відчувати, що вас не слухають. Удавати з себе дурника — доцільна переговорна техніка, а відповідь «я не розумію» — цілком прийнятна. Проте, ігноруючи позицію співрозмовника, ви лише дратуєте його і майже напевно не доб'єтесь того, чого хочете.

Протилежним підходом є тактична емпатія.

Студентам, які слухають мій курс про переговори, я пояснюю, що емпатія — це «здатність визнати і повторити думку співрозмовника». Простішими словами, емпатія означає звертати увагу на іншу людину, запитувати про її почуття і старатися зрозуміти її світ.

Зауважте, що я не кажу «погоджуватися з цінностями й переконаннями цієї людини» чи «захоплюватися нею». То геть інше — то симпатія. Мова про те, що треба подивитися на ситуацію очима іншого.

Тактична емпатія — це дещо навіть більше. Треба зрозуміти, які почуття і думки має співрозмовник у ту чи іншу мить переговорів, а також що за ними стоїть. Тоді в усі подальші миті вдасться вплинути на нього. Слід звертати увагу на емоційні перешкоди і потенційні шляхи, що приведуть до сприятливої домовленості.

Ідеться про емоційний інтелект на стероїдах.

Працюючи копом у Канзас-Сіті, я захоплювався тим, як ветерани поліцейської служби примудрялися вмовляти розлючених агресивних типів не битися чи скласти зброю.

Коли я розпитував, мої колеги зазвичай лише стнали плечима. Не могли пояснити, як це роблять. Тепер я знаю відповідь: це тактична емпатія. Поліцейські змушували себе мислити, як людина, до якої зверталися, і хутко визначали, чим та особа керується.

Більшість із нас вступає в словесну битву з практично нульовими шансами когось у чомусь переконати, бо ми турбуємося лише про власні устремління й бачення. А от досвідчені офіцери поліції налаштовані на хвилю іншої сторони — на свою аудиторію. Вони знають, що за допомогою емпатії можуть вплинути на те, як ця аудиторія до них ставиться, як спілкується.

Отож, якщо тюремний наглядач очікує, що в'язень чинитиме опір, так і станеться. Та коли наглядач випромінює спокій, в'язень, імовірно, теж буде поводитися мирно. Це що, чари? Та ні! Просто коли правоохоронець чітко розуміє, яка в нього аудиторія, він стає тим, ким треба бути, щоб уладнати ситуацію.

Емпатія — класична комунікативна навичка. Цей м'який засіб впливу ґрунтується на фізичних особливостях. Коли ми уважно спостерігаємо за обличчям, жестами і голосом людей, наш мозок підлаштовується до їхнього. Це явище називається нейронним резонансом і підказує нам, що думають і відчують інші.

Дослідники Принстонського університету здійснили експеримент із застосуванням функціональної магнітно-резонансної томографії (фМРТ)¹¹ і виявили, що нейронний резонанс не виникає, коли люди кепсько спілкуються. За даними томографії науковці могли визначати, наскільки добре люди спілкуються, бо бачили, чи підлаштовується мозок. Виявилось, найуважніші (ті, що вміють слухати) здатні передбачити слова співрозмовника, перш ніж той устигне їх вимовити.

Якщо хочете вдосконалити навички нейронного резонансу, виконайте таку вправу: зверніть увагу на когось поруч, хто в цю мить говорить, або спостерігайте за людиною, у якої беруть інтерв'ю на телебаченні. Уявіть себе цією людиною. Візуалізуйте себе в ситуації, яку вона описує: продумайте все до найменших дрібниць, щоб справді відчувати себе на тому місці.

Мушу застерегти: багато переговорників-традиціоналістів вважають такий підхід надто м'якотілим, слабкодушним. Хочете переконатися — спитайте колишню очільницю Держдепартаменту США Гілларі Клінтон. Кілька років тому в промові в Джорджтаунському університеті вона заявила: «Треба поважати навіть ворогів; намагатися їх зрозуміти і, наскільки дозволяє людська психологія, виявляти емпатію до їхньої думки, сприймати їхні погляди».

Мабуть, здогадуєтеся, що було далі. На Гілларі Клінтон накиннулися експерти й політики. Вони назвали її слова безглуздими й наївними, ба навіть вбачали в них свідчення того, що Гілларі зв'язалася з «Братами-мусульманами». Дехто сказав, що цією заявою Клінтон позбавила себе шансів на президентських перегонах.

Проблема в тому, що насправді Гілларі Клінтон мала рацію.

Та забудьмо про політику! Емпатія не означає, що треба завжди бути милим чи з усім погоджуватися. Ідеться про розуміння. Емпатія допомагає нам відчувати, у якій ситуації опинився наш ворог, зрозуміти, як він сприймає власні вчинки, і здогадатися, чим він керується.

Переговорники використовують емпатію, бо вона дієва. Емпатія пояснює, чому троє втікачів із в'язниці вийшли з квартири, наслуховавшись мого голосу нічного радіодіджея впродовж шести годин. Завдяки емпатії я досконало оволодів тим, що Сунь-цзи назвав «мистецтвом війни» — умінням здолати ворога без воєнних дій.

Називання

Повернімося в коридор гарлемської багатоповерхівки.

Нам нічого не було відомо. Та коли маєш справу з трьома втікачами, що застрягли у квартирі на 27-му поверсі багатоповерхівки в Гарлемі, і так усе зрозуміло. Людей, із якими ми вели переговори, лякали дві небезпеки: загинути і повернутися у в'язницю.

Отож шість годин поспіль я з двома ефбеерівськими переговорниками-початківцями стовбичив у задушливому коридорі. Ми по черзі зверталися до людей, що замкнулись у квартирі, щоб через утому не траплялося заминок та огріхів, а також незмінно трималися однієї лінії, бо всі троє мали казати одне й те саме.

Ми повторювали одні й ті самі слова (читайте уважно — це важливо):

— Здається, виходити ви не бажаєте. Видно, боїтеся, що, щойно відчините двері, ми вломимося зі зброєю. Вочевидь, повертатися у в'язницю ви не хочете.

Ми задіяли тактичну емпатію, визнаючи й озвучуючи емоції іншої сторони, що були прогнозованими як на ті обставини. Ми не ставили

себе на місце втікачів. Ми вгадали їхні почуття, а потім із повагою і дуже спокійно сформулювали словами.

У переговорах це — техніка називання.

Називання дозволяє уточнити і прийняти емоції співрозмовника. Даючи назву емоціям, ви показуєте, що проникаєтеся почуттями іншого. Ви зближуєтеся з людиною, не набридаючи їй розпитуваннями про зовнішні фактори, про які нічого не знаєте («Як сім'я?»). Сприймайте називання як короткий шлях до близькості, емоційний лайфхак, що заощаджує час.

Називання особливо прислужиться, коли співрозмовник напружений. Сформульовані словами негативні почуття («Вочевидь, повертатися у в'язницю ви не хочете») видаються вже не такими жахливими.

Метью Ліберман, викладач психології Каліфорнійського університету в Лос-Анджелесі, здійснив дослідження з нейровізуалізацією¹² і виявив у мозку учасників, яким показували зображення сильних емоцій, активізацію в амігдалі — мигдалеподібній залозі, що породжує страх. Та, коли учасників просили назвати емоцію, активність переміщувалася в ділянки, що керують раціональним мисленням. Виходить, що називання емоції — раціональний словесний опис страху — послаблює її інтенсивність.

Називання — проста багатофункціональна навичка, яка в переговорах закріплює сприятливі аспекти або нейтралізує несприятливі. Проте в цій техніці слід дотримуватися конкретних правил щодо форми і способу звернення. Ці правила перетворюють порожні теревені на витончене мистецтво.

Для більшості людей це найдивніший інструмент у переговорах. Перш ніж випробувати його, мої студенти зазвичай припускають, що співрозмовник розсердиться й вигукне:

— Не треба мені тут вказувати, що я відчуваю!

Розкрию вам таємницю: люди навіть не помічають, що ви це робите.

Щоб застосувати називання, першим кроком буде визначити емоційний стан співрозмовника. За замкненими дверима квартири в Гарлемі ми навіть жодного разу не бачили втікачів. Проте під час розмови слова, тон голосу і мова тіла людини дають удосталь

інформації. Це дуже важлива трійця, яку ми називаємо «слова, музика і танець».

Для того щоб угадати почуття іншого, треба пильнувати зміни, що з ним відбуваються у відповідь на зовнішні чинники. Найчастіше такими чинниками є ваші слова.

Коли ви питаєте: «Як сім'я?», а куточки рота співрозмовника опускаються, можна здогадатися, що не все гаразд, хоч він і відповідає: «Чудово!». Якщо голос співрозмовника стає здавленим, коли ви згадуєте про його колегу, мабуть, між ними якісь проблеми. Якщо в орендодавця мимоволі смикається нога, коли ви питаєте про сусідів, очевидно, що тиші та спокою сподіватися не варто (детальніше про те, як вишукувати й використовувати підказки, ми поговоримо в розділі 9).

Власне, за такою методикою працює і ворожка — хапається за будь-яку інформацію, що впливає на поверхню. Спостерігає за мовою тіла клієнта, ставить декілька невинних запитань, а за кілька хвилин «віщує» майбутнє. Насправді ворожка лише каже те, що хоче почути клієнт, спираючись на власні дрібні спостереження. Саме тому з більшості ворожок вийшли б непогані переговорники.

Угадавши емоцію, на яку ви хотіли б звернути увагу співрозмовника, треба зробити наступний крок — назвати її. Називання можна формулювати як стверджувальними, так і питальними реченнями. Різниця лише в тому, яка інтонація наприкінці — низхідна чи висхідна. Та в будь-якому разі називання майже завжди починаються приблизно такими словами:

1. Здається...
2. Видно...
3. Вочевидь...

Зауважте: «Здається...», а не «Мені здається...». Це тому, що слова «я», «мені» насторожують. Уживаючи займенник «я», ви показуєте, що собою цікавитеся більше, ніж співрозмовником. До того ж вам тоді доведеться брати на себе відповідальність за сказані далі слова і за, можливо, спричинені ними образи.

Коли ж називання сформульоване нейтральною фразою, що лише виявляє розуміння, це заохочує співрозмовника відгукнутися. Зазвичай такі репліки спонукають до довших відповідей замість коротких «так» або «ні». Якщо співрозмовник не погоджується з названою вами емоцією — не страшно. Завжди є шлях до відступу. Можна пояснити:

— Я ж не наполягаю. Я лише сказав, що так здається.

Останнє правило, якого слід дотримуватися, застосовуючи *називання*, — це готовність мовчати. Назвавши емоцію, замовкайте й слухайте. Ми всі схильні розвивати думку. Якщо хтось каже: «Здається, тобі подобається ця сорочка», то співрозмовник далі неодмінно запитає: «Де ти її купив(-ла)?». Сила називання в тому, що люди розкриваються.

Якщо я вас переконав, довіртеся мені, зробіть паузу і потренуйтеся: зав'яжіть із кимось розмову (байдуже з ким — це може бути поштар чи ваша десятирічна дочка) і назвіть одну з емоцій співрозмовника, а потім замовкніть. Дайте називанню подіяти.

Нейтралізувати негатив, закріпити позитив

Називання — це тактика, а не стратегія. Так ложка — чудовий інструмент для споживання супу й аж ніяк не його рецепт. Від того, як ви застосовуєте називання, залежить результат переговорів. Успішно скориставшись цією тактикою, переговорник угадує емоції, поволі змінює зміст нашіптувань внутрішнього голосу співрозмовника і в такий спосіб спрямовує розмову в русло довіри та співпраці.

Поговорімо трохи про людську психологію. Загалом емоції людей бувають двох рівнів: зовнішній — це поведінка, яка на поверхні, те, що ми бачимо і чуємо; внутрішній — це почуття, які навіюють ту поведінку.

Уявіть набурмосеного дідуся на родинній святковій вечері. Зовнішній рівень — це його похмурий настрій, а приховані емоції — сум і самотність у зв'язку з тим, що він майже не бачиться з рідними.

Майстерні переговорники використовують називання, щоб звернути увагу на приховані емоції. Коли назвати негативні емоції, це

допоможе їх нейтралізувати (або знешкодити в особливо складних випадках); а коли назвати позитивні, це допоможе їх закріпити.

До набурмосеного дідуса ми зараз повернемося. Та спершу хочу дещо роз'яснити про гнів.

Як емоція гнів зазвичай непродуктивний і для вас, і для вашого співрозмовника. Через нього виробляються гормони стресу і нейроактивні хімічні сполуки, що перешкоджають належно оцінювати ситуації й реагувати на них. Ця емоція засліплює, тож розгнівана людина навіть не усвідомлює, що гнівається, і це дає їй оманливе відчуття впевненості.

А втім, негативними почуттями не можна нехтувати, бо, якщо їх не визнавати, це зашкодить ще більше. Натомість їх треба позбуватися. Називання — корисна тактика, що допомагає втихомирити гнівні конфронтації, змушуючи людину визнати її почуття, аніж продовжувати злитися.

Коли я опановував мистецтво переговорів про визволення заручників, то дізнався, як важливо нейтралізувати негатив, причому безбоязно, але з повагою до співрозмовника. Така нагода випала через те, що довелося розрулювати ситуацію, яку я сам створив. Я розсердив керівника ФБР у Канаді, бо не попередив, що в'їжджаю в країну, щоб він, своєю чергою, повідомив Державному департаменту (процедура називається «очищення» — щось схоже на розмитнення). Треба було зателефонувати йому і все прояснити, бо інакше мене вислали б із країни. Високопоставлені особи люблять почуватися на висоті. Не терплять неповаги. Тим паче коли їхня посада — далеко не подарунок.

— Благословіть мене, отче, я згрішив, — сказав я, коли він узяв слухавку.

Довга пауза.

— Хто це? — спитав він нарешті.

— Благословіть мене, отче, я згрішив, — повторив я. — Це Кріс Восс.

Ще одна довга пауза.

— Ваш бос знає, що ви тут?

Я відповів, що так (схрестивши пальці). Тепер мій співрозмовник мав повне право сказати, щоб я негайно забирався з Канади. Проте я

почав із того, що відверто визнав негатив, тому знав: шанси маю, бо, як міг, нейтралізував негативні емоції.

— Гарзд, ви отримали очищення, — нарешті сказав керівник ФБР.
— Я підготую документи.

Найближчим часом, коли у вас виникне потреба вибачатися за безглуздий огріх, спробуйте й ви. Дійте впевнено. Найшвидший і найдієвіший спосіб налагодити робочі стосунки — визнати та нейтралізувати негатив. Щоразу, як мені треба було спілкуватися з родичами заручника, я починав розмову зі слів про те, що знаю, як їм страшно. Коли припускаюся помилки (а це трапляється часто), я завжди визнаю гнів людини, яку розлютив. Я виявив, що, коли треба розрулити якусь ситуацію, фраза «Слухай, оце я сволота» діє безвідмовно.

Цей метод зроду мене не підводив.

Повернімося до набурмосеного дідуся. Він не в гуморі, бо рідко бачиться з сім'єю і почувається покинутим. Дідусь сидить насупившись і весь час каже щось неприємне, щоб привернути до себе увагу.

Як це виправити?

Замість зосереджуватися на поведінці дідуся, ліпше визнати, що він засмучений, і не засуджувати. Слід його випередити, поки старий не розійшовся. Можна сказати:

— Ми нечасто бачимося. Мабуть, тобі здається, що ми не приділяємо тобі уваги. Тобі сумно, що ми збираємося раз на рік, і ти, видно, думаєш: «Чого це я маю знаходити для вас час?».

Ось так ми описуємо ситуацію, що склалася, і даємо назву емоції — сум. Тепер можна зробити паузу — нехай дідусь усвідомить та оцінить спроби зрозуміти його почуття. Потім треба переходити до змін, запропонувавши позитивне рішення.

— Для нас така радість — зустрітися. Так хочеться послухати твої розповіді, провести з тобою якнайбільше часу, бо ми відчуваємо, що випали з твого життя.

Згідно з дослідженнями, найкращий спосіб боротьби з негативом — визнати його без жодних реакцій, без осуду. Після цього знайти назву

кожному негативному почуттю і натомість висловити позитивні думки, співчуття та запропонувати можливе розв'язання проблеми.

Студент на ім'я Тіджей, який слухав мій курс у Джорджтаунському університеті, застосував метод називання на практиці. Він працював помічником бухгалтера-контролера футбольного клубу Washington Redskins.

На той час, коли Тіджей у мене вчився, економіка перебувала в рецесії. Уболівальники масово відмовлялися від покупки абонементів на сезон ігор Redskins. Як на лихо, команда жахливо зіграла в попередньому сезоні, та й проблеми гравців поза полем відлякували вболівальників.

Фінансовий директор тривожився і з кожним днем поводився нестерпніше. За два тижні до початку сезону він хряпнув Тіджеєві по столу товстезною текою з документами.

— На вчора, — буркнув бос і пішов.

У теці виявився список із сорока власників сезонних абонементів, які не сплатили за наступний сезон, флешка з інформацією про фінансову ситуацію кожного і текст, який треба казати їм у телефонній розмові.

Тіджей відразу побачив, що з таким текстом його очікує провал. Розмову слід було почати так: мовляв, мої колеги кілька місяців не можуть до вас додзвонитися, і от вашу справу передали мені.

«Повідомляю вам, — мав сказати Тіджей, — щоб отримати квитки на перший матч сезону проти New York Giants, ви маєте повністю погасити заборгованість до 10 вересня».

Це зайва агресивність, бездушне, байдуже звернення. Щоправда, у бізнесі такий підхід вважається нормою. «Мої», «мені», «я»... Тіджей мав говорити тільки про себе й не зважати на обставини власника абонементів. Жодної емпатії. Жодної близькості. «Жени бабки», — та й по всьому.

Що й казати, завдання Тіджей провалив. Він залишив усім повідомлення на автовідповідач, але ніхто не перетелефонував.

За кілька тижнів після початку мого курсу Тіджей написав новий текст. Суттєвих змін не вносив і не пропонував знижок. Незначні поправки лише показували турботу і небайдужість футбольного клубу

до його вболівальників, а також наголошували на любові вболівальників до команди.

Не «Washington Redskins», а «ваші Washington Redskins». Мета телефонної розмови: «подбати, щоб наші найцінніші вболівальники (читай: боржники) потрапили на перший матч сезону». «Ми дуже цінуємо перевагу свого поля, яку ви створюєте кожної неділі на стадіоні FedEx Field, — написав Тіджей. — Ми розуміємо, що за нинішньої скрути нашим уболівальникам нелегко, тому завжди готові піти назустріч». На прощання Тіджей просив власників абонементів перетелефонувати, щоб обговорити їхню «унікальну» ситуацію.

Елементарні зміни справили на боржників враження. Згадувалося не тільки про їхній борг, а й про борг команди перед ними. Тіджей застосував називання, визнавши, що нині нелегкі часи й оплатити абонемент — обтяжливо. Головний негатив (борг) нейтралізовано: у кінці Тіджей натякнув, що погасити заборгованість — цілком реально.

Незначні зміни були проявом емпатії. Завдяки новому тексту вже до першого матчу проти Giants у Тіджея були готові графіки платежів для всіх власників абонементів. А наступний візит фінансового директора був уже зовсім не таким «напружним».

Розчистіть шлях, перш ніж говорити про фініш

Пам'ятаєте про амигдалу — залозу в мозку, яка страхом реагує на загрози? Отож, що швидше ми вгадаємо реакцію амигдали на справжні чи уявні загрози, то швидше розчистимо шлях від перешкод і навіємо співрозмовнику відчуття безпеки, довіри й комфорту.

Визначити реакцію допоможе називання страхів. Назви дають чудовий результат, тому що проливають світло на страхи, не дають їм затуманювати розум і показують співрозмовнику, що ми його розуміємо.

Повернімося в Гарлем. Я не сказав: «Здається, ви хочете, щоб ми вас відпустили». Зрозуміло, так і було, але ця ремарка з мого боку не розрядила б обстановки — страх нікуди не подівся б. До того ж я не проявив би емпатії, не показав би, що розумію, у якій непростій ситуації опинилися втікачі в тій квартирі. Тому я націлився на амигдалу і сказав: «Вочевидь, повертатися у в'язницю ви не хочете».

Отримавши назву й вийшовши на поверхню, негативні реакції амігдали співрозмовника послаблюються. Гарантую, ви будете шоковані тим, як стривожений тон співрозмовника раптом зміниться на оптимістичний. Емпатія — потужний засіб для підняття настрою.

Розчищати шлях не завжди легко, тож не опускайте рук, якщо здається, що ви просуваєтеся надто повільно. Переговори в гарлемській багатоповерхівці тривали шість годин. У багатьох людей нашаровано безліч страхів — вони «надягають» фобії, як кілька шарів одягу, щоб не мерзнути. Тож створити відчуття безпеки виходить не відразу. Потрібен час.

На власному досвіді в цьому переконалася моя студентка. Вона збирала кошти для дівчат-скаутів і почала називати страхи співрозмовника випадково.

Моя студентка — не якась там дівчинка, що продає печиво для скаутів, а досвідчена фандрейзерка, яка регулярно схиляє благодійників виписувати чеки від однієї до двадцяти п'яти тисяч доларів.

Протягом багаторічної діяльності вона виробила вельми успішну систему, яка змушувала клієнтів (переважно заможних жінок), не вагаючись, відкривати чекові книжки.

Моя студентка запрошувала потенційну благодійницю до себе в кабінет, частувала скаутським печивом, показувала альбом зі зворушливими фотографіями й листи з проектів, які відповідали зацікавленню клієнтки, і, коли бачила, що очі у відвідувачки загорілися, просила грошей. Ось так — без зайвих зусиль.

Та одного разу попалася незворушна благодійниця. Моя студентка, здійснивши попереднє дослідження про її діяльність, підкидала клієнтці проект за проектом, але та на кожний несхвально хитала головою.

Студентка дедалі більше збентежувалася: що за дивина — благодійниця, не зацікавлена в благодійності? Проте дівчина не давала волю емоціям і пригадала наше останнє заняття, присвячене називанню.

— Здається, ці проекти викликають у вас сумніви, — сказала моя студентка, сподіваючись, що голос звучить спокійно.

Співрозмовниця ніби тільки того й чекала.

— Моїм даром я хочу підтримати саме дівчат-скаутів і більше нікого. Трохи прояснилося, розмову можна було спрямувати в правильне русло, проте, хоч як старалася моя студентка підібрати проект, що відповідав би високим вимогам, клієнтка все одно відмовлялася.

Відчуваючи, що благодійниця втрачає терпець, прагнучи попроситися на позитивній ноті та, можливо, домовитися про наступну зустріч, моя студентка застосувала називання ще раз.

— Очевидно, для вас цей внесок дуже важливий і ви хочете знайти підходящий проект, що відкриває дівчатам такі самі безцінні можливості й життєвий досвід, які отримали від скаутів ви.

І ось тоді проблемна клієнтка виписала чек, навіть не вибравши конкретного проекту.

— Ви мене розумієте, — пояснила вона, збираючись іти. — Я вам довіряю і впевнена, що ви підберете підходящий проект.

Страх благодійниці перед тим, що її гроші потраплять не в ті руки, описало перше називання. А от друге виявило приховані почуття: жінку привели в цей кабінет теплі спогади про те, як вона була дівчинкою-скаутом і як цей досвід вплинув на її подальше життя.

Перешкодою для домовленості було не те, що бракує гідних проектів, і проблема була не в тому, що благодійниця надто вимоглива і їй неможливо догодити. Насправді заважало інше: жінці треба було відчувати, що її розуміють, що людина, якій вона віддає гроші, знає своє призначення і з повагою ставиться до спогадів, що надихнули на благодійність.

Ось чому називання так добре спрацьовує й кардинально змінює будь-яку розмову. Продираючись крізь, здавалося б, непролазні хащі мудрувань, нюансів та логістичних розрахунків, називання вишукує і визначає базову емоцію, на якій ґрунтуються майже всі вчинки й слова співрозмовника. Коли визнати цю емоцію, решта перешкод зникає, наче за помахом чарівної палички.

Ревізія звинувачень

На початку кожного семестру, на першій лекції курсу про переговори я даю студентам пробну вправу «60 секунд, інакше вона помре». Я граю роль кіднепера, а хтось зі студентів умовляє мене

відпустити заручника і має на це лише одну хвилину. Чудова ознайомча вправа, завдяки якій я визначаю рівень студентів, а вони розуміють, чого мають навчитися. (Поділюся таємницею: заручник завжди лишається у мене в руках).

Деякі студенти відразу зголошуються взяти участь, та зазвичай добровольців мало, бо їм треба вийти до дошки і змагатися зі мною — гравцем, що тримає в руках усі карти. Якщо спитати, чи є охочі повправлятися, студенти, як правило, сидять склавши руки й відводять погляди.

Мабуть, кожний із нас опинявся в такій ситуації, коли сидиш, заціпенівши, з єдиною думкою в голові: «Будь ласка, будь ласка, тільки не мене».

Тож я не питаю. Натомість кажу:

— Хто боїться зголошуватися на рольову гру зі мною перед усією групою, відразу попереджаю, ви праві: це буде... жахливо.

Усі сміються, а тоді я кажу:

— Але знайте, хто таки наважиться, отримає величезну користь і навчиться краще за інших.

Тоді в мене добровольців більше, ніж треба.

Розумієте, що я роблю? Починаю розмову з називання страхів моєї аудиторії. Пояснюю: найстрашніше, що з вами станеться, — «це буде жахливо». Я нейтралізую негативні емоції та чекаю, дозволяючи студентам осмислити пропозицію і зрозуміти, що нерациональний страх не повинен їх зупиняти.

Кожен із нас інтуїтивно тисячі разів починав критикувати близьку людину словами: «Ти не ображайся, але...», маючи надію пом'якшити сказане далі, або робив вступ: «Сподіваюсь, ти не назвеш мене козлом, якщо я скажу...» в очікуванні, що приятель заперечить (мовляв, та годі, ти не козел). Говорячи так, ми припускаємося дрібної, але суттєвої помилки — заперечуємо негатив, чим змушуємо співрозмовника вірити в нього.

На слуханнях у суді адвокати роблять це як слід: у вступному слові перераховують усе, у чому їхніх клієнтів звинувачують, і відразу ж наголошують на невідповідностях у цих звинуваченнях. Між собою вони називають цю техніку «підсолодженням пілюлі».

У цьому розділі я хочу навчити вас систематично застосовувати цей прийом у переговорах, роззброюючи будь-якого співрозмовника, ким він не був би — чи то вашим сином, якого треба вмовити вчасно лягати спати, чи то бізнес-партнером.

Перший крок — перерахувати всі жахливі речі, які співрозмовник може про вас сказати. Я називаю це «ревізією звинувачень».

Здебільшого людям надзвичайно складно оволодіти цією технікою. Коли я вперше розповідаю про неї студентам, вони вигукують: «О Боже! Ми не зможемо». Озвучені звинувачення видаються штучними, до того ж це якесь самокатування. Здається, від такого вступу буде лише гірше. Тоді я нагадую студентам, що саме так і вчинив на нашій першій зустрічі, коли назвав їхній страх перед грою в кіднепера. Усі вони зізнаються, що навіть не здогадалися про мою хитрість.

Наведу приклад однієї студентки, Анни, тому що неймовірно пишаюся нею. Здобуті на моєму курсі знання виявилися для неї знаннями на мільйон доларів, причому в буквальному сенсі.

Анна працювала у великій організації, що виконувала державне замовлення. Її компанія виграла тендер на масштабний державний проект, об'єднавши зусилля з меншою компанією (назвемо її ABC Corp.). Річ у тому, що виконавчий директор ABC приятелював із представником державного замовника.

Однак майже відразу виникли проблеми. З огляду на те, що зв'язки ABC допомогли виграти тендер, керівництво цієї компанії вважало, що має право на «шматок торта», незалежно від того, чи виконає зобов'язання.

Отож попри те, що за контрактом оплачувалася робота дев'яти співробітників ABC, компанія постійно ухилялася від допомоги. Анниній компанії доводилося виконувати роботу ABC, тож взаємини між партнерами поступово зводилися до гнівних емейлів і нарікань. Через низький рівень рентабельності керівникам Анни довелося тиснути на ABC, і після складних переговорів вони домовилися скоротити оплату — відтоді бюджет виділявся на 5,5 працівника. В обох сторін лишився від переговорів неприємний післясмак. Вони вже не обмінювалися гнівними емейлами, та лихо в тому, що листування взагалі припинилося. Відсутність комунікації — завжди поганий знак.

За кілька місяців після тих прикрих переговорів клієнт зажадав істотного перегляду проекту. Анниній фірмі загрозували б великі втрати, якби вона не домовилася з АВС на додаткові скорочення витрат. Зважаючи на те, що АВС не виконувала зобов'язань, Аннина компанія мала право взагалі усунути партнерів від проекту. Проте це зашкодило б репутації компанії, адже замовник надто поважний, та й АВС могла б подати позов до суду.

За таких обставин Анна домовилась про зустріч із представниками АВС, на якій разом із колегами планувала повідомити, що надалі оплату виділятимуть тільки на трьох осіб. Розмова обіцяла бути нелегкою, бо АВС і так була незадоволена через першу серію скорочень. Анна завжди була агресивною і впевненою переговорницею, та цього разу так хвилювалася, що кілька тижнів мучилася безсонням. Їй треба було домогтися поступок, але водночас поліпшити стосунки. Нелегке завдання, еге ж?

Готуючись до зустрічі, Анна тренувалася з колегою Марком. Відразу взялася за перелік звинувачень, які АВС могла на них вивалити. Стосунки зіпсувалися ще до скорочення видатків, тож перелік був довгим. Зате найголовніші звинувачення вгадати було доволі легко:

— Ви типовий генеральний підрядчик, що намагається витурити менших партнерів.

— Ви обіцяли нам виділити цю частину роботи і не дотрималися слова.

— Ви могли попередити нас про цю проблему ще кілька тижнів тому, і ми тоді підготувалися б.

Анна і Марк по черзі грали то одну, то іншу сторону: хтось виконував роль представника АВС, а хтось знешкоджував звинувачення за допомогою прозорливого називання.

— Коли ми завершимо роботу, ви, мабуть, вважатимете нас великим і підступним генеральним підрядчиком, — Анна тренувалася говорити повільно й природно.

— Здається, ви наголошуєте, що ця частина роботи була обіцяна вам від самого початку, — казав Марк.

За тренуванням уважно спостерігав помічник, який робив зауваження; підказував, коли краще давати назви кожному зі страхів; розплановував значущі паузи. Така собі репетиція вистави.

Настав день зустрічі. Анна почала з того, що визнала найголовніші претензії ABC:

— Ми розуміємо, що, коли домовлялися про співпрацю, мали з вами спільну мету — щоб роботу за проектом очолювали ви. Мабуть, вам здається, що ми до вас несправедливі, бо суттєво змінили умови. Ви переконані, що ця робота була вам обіцяна, і ми це визнаємо.

Представники ABC закивали на знак згоди, тож Анна продовжила: пояснювала ситуацію, схилиючи співрозмовників сприймати обидві компанії як одну команду і «приправляючи» промову відкритими запитаннями, що свідчили про готовність слухати (наприклад, таким: «Може, ви хочете щось додати?»).

Називаючи страхи і заохочуючи висловлювати всі думки, Анна з'ясувала важливу деталь про те, що турбувало ABC: партнери сподівалися на зиск, а, на їхню думку, Аннина компанія наживалася на угоді.

Тоді до розмови долучився Марк. Він пояснив, що через нові вимоги клієнта їхня компанія зазнає збитків, тож їм з Анною треба знову скоротити виплати ABC — вони зможуть оплачувати працю лише трьох осіб. Представниця ABC Енджела стиха зойкнула.

— Здається, ви вважаєте нас великим і підступним генеральним підрядчиком, що намагається витурити менших партнерів, — провадила далі Анна, випереджаючи прогнозоване звинувачення.

— Ні, ні, ми так не вважаємо, — заперечила Енджела, яку попередні репліки Анни налаштували шукати порозуміння.

Усі негативні аспекти названо, усі найсерйозніші звинувачення озвучено, тому Анна з Марком могли починати обговорення угоди. Уважно стежте за тим, що вони робили далі, бо це геніально: вони визнавали ситуацію ABC, та водночас перекладали тягар пошуку рішення на меншого партнера.

— Судячи з усього, ви знаєтеся на державних замовленнях, — сказала Анна (називання — Енджелін досвід).

— Отож-бо, і знаю, що так не робиться, — відповіла Енджела, втішена тим, що її досвід належно оцінили.

Тоді Анна спитала в Енджели, які поправки слід внести в угоду, щоб усі могли заробити. Енджела визнала, що іншого шляху, крім як скоротити виплати ABC, немає.

За кілька тижнів угоду змінили: виплати ABC урізали, Аннина компанія заробила мільйон доларів, і справи пішли вгору. Та понад усе Анну вразили слова Енджели в кінці зустрічі. На прощання Анна побідкалася, що принесла Енджелі кепські новини, і сказала, що здогадується, як розсердила партнерів:

— Ситуація неприємна, але ми цінуємо, що ви визнали всі наші проблеми, і нам не здається, що ви несправедливі. Ви для нас не «підступний генеральний підрядчик».

Після зустрічі ошелешена Анна вигукнула:

— Чорт забирай, ця фігня справді працює!

Анна мала рацію. Її приклад підтверджує: розправившись із негативом, ми потрапляємо в безпечну зону емпатії. Кожний із нас потребує розуміння й близькості з людьми, із якими ми спілкуємося. Це базова людська потреба. Ось чому після того, як Анна назвала страхи, Енджела інстинктивно додала уточнення, і її почуття вийшли на поверхню. Уточнення дозволили Анні домогтися бажаного результату переговорів.

Як вибити місце на рейс, коли всі квитки розпродані

Досі ми опановували кожную навичку так, ніби то музичні інструменти: спершу саксофон-віддзеркалення, далі гітара-називання і, нарешті, валторна-мовчанка. Та на практиці під час переговорів грає весь оркестр. Тож вам треба навчитися диригувати.

Більшості людей грати на всіх інструментах одночасно тяжко. Надто шалений темп! Тож я гратиму вам у сповільненому темпі, щоб ви почули кожний інструмент, кожную ноту. Обіцяю, невдовзі ви зрозумієте, як опановані навички нашаровуються й створюють досконале гармонійне звучання — підвищення тону, імпровізація, пониження тону, пауза.

Ось вам ситуація (музична композиція, якщо хочете). Мій студент Раян Б. летів із Балтимора в Остін, де мав підписати важливу угоду з ІТ-консалтингу. Півроку представник клієнта морочив голову з тим, чи буде замовляти послуги, але сталося так, що в цієї компанії злетіла система, тож виконавчий директор був, м'яко кажучи, невдоволений. Представник клієнта вирішив звалити провину на Раяна: організував

телефонну конференцію за участі Раяна й виконавчого директора та й напосівся на мого студента, чому той тягнув із підписанням угоди. А тоді поставив питання руба: якщо Раян не прилетить до ранку п'ятниці, угода скасовується.

Раян придбав квиток на ранковий рейс у четвер, але на Балтимор налетів грозивий шторм, і аеропорт зачинили на п'ять годин. Мій студент зрозумів, що не встигне на пересадку в Далласі, як планував. До того ж, зателефонувавши в авіакомпанію American Airlines напередодні вильоту, він довідався, що його рейс автоматично перенісся на третю годину дня п'ятниці. Тож угода була під загрозою.

Нарешті о восьмій вечора в четвер Раян таки дістався Далласа і відразу ж помчав до терміналу, де тривала посадка на останній рейс до Остіна. До вильоту менше ніж півгодини. Раянові треба було будь-що потрапити на той літак чи хоча б на ранній рейс наступного дня.

Біля терміналу агресивна парочка лаялася з працівницею аеропорту, а та на них і не дивилася — мовчки строчила щось на комп'ютері. Видно, вона ледь стримувалася, щоб не кричати у відповідь. Після того як працівниця вп'яте повторила, що немає ради, розлючені чоловік і жінка нарешті вгамувалися й пішли геть.

Зауважте, як Раян обернув цю ситуацію собі на користь. Починати переговори після суперечки — чудова нагода, бо співрозмовник конче потребує емпатії. Достатньо всміхнутися, і то вже великий контраст.

— Привіт, Венді, я Раян. Здається, вони неабияк засмутилися.

Раян назвав негатив і налагодив добрі стосунки завдяки емпатії. Тим часом Венді захотілося пояснити ситуацію, а мій студент застосував віддзеркалення, щоб заохотити її говорити далі.

— Так. Вони не встигли на пересадку. Через погоду багато рейсів затрималося.

— Через погоду?

Венді розповіла, що внаслідок затримання рейсів на Північному Сході весь графік полетів шкереберть. Раян знову вдався до називання, щоб нейтралізувати негатив, а тоді віддзеркалив її відповідь, щоб спонукати до детальнішої розповіді.

— Мабуть, важкенький у вас видався деньок.

— Так і є. Знаєте, багато роздратованих пасажирів. Я-то їх розумію, але ж неприємно, коли на тебе кричать. Багатьом треба терміново

потрапити в Остін на той матч.

— На матч?

— Футбольний матч. Техаський університет проти Міссісіпі, тож усі рейси на Остін давно забиті.

— Забиті?

Зупинімося. Досі Раян використовував називання і віддзеркалення, щоб установити з Венді добрі стосунки. Для неї це були пусті балачки, адже Раян нічого не просив. На відміну від розлюченої парочки, він виявив розуміння. Усі його репліки можна підсумувати двома фразами: «Що це таке?» і «Я вас чую». Обидві спонукають розвивати думку.

Коли Венді відчула емпатію, вона вибовкала інформацію, якою Раян зміг скористатися.

— Так, на ці вихідні квитки на всі рейси розкуплені. Хоча, хто знає, скільки людей дістануться до аеропорту. Мабуть, через погоду багато хто застряг дорогою.

Ось тепер Раян міг вставити свої п'ять копійок. Та зверніть увагу, як саме він це зробив: не ринувся з наполегливим проханням і залізною логікою, а спершу задіяв емпатію й називання, поспівчувавши Венді та водночас підкресливши, що й він натерпівся.

— Здається, ви непогано впоралися як на такий тяжкий день, — зауважив Раян. — Мені теж погода завадила: через відкладені рейси я не встиг на пересадку. Судячи з того, що я від вас почув, цей рейс теж уже забитий, але, може, хтось на нього не потрапив, як і я, на свою пересадку?.. Чи є шанс, що знайдеться одне місце?

Така от бомбезна імпровізація: називання, тактична емпатія, називання і тільки після цього — прохання.

Венді нічого не відповіла і почала щось друкувати на комп'ютері. Раян помовчав, боячись зіпсувати потенційну домовленість балачками. За півхвилини Венді роздрукувала посадковий талон і простягнула його Раянові, пояснивши, що є кілька місць пасажирів, які тепер точно не встигнуть пересісти на цей рейс, бо їхній затримується. Раянів успіх був настільки грандіозним, що він ще й отримав квиток класу економ-плюс — комфортніше місце.

І все це менше ніж за дві хвилини!

Наступного разу, як наštовхнетеся на розлюченого покупця в крамничці за рогом чи пасажира в черзі на літак, хвильку зачекайте і відпрацьовуйте називання й віддзеркалення на персоналі. Повірте, ніхто не кричатиме: «Не намагайтеся мене контролювати!», ніхто не розізлиться, зате у вас є великі шанси вийти звідти з чимось більшим, ніж ви очікували.

Висновки

Закликаю вас сприймати інструменти тактичної емпатії, які будете застосовувати в повсякденному житті, як поглиблення природного міжлюдського спілкування, а не як штучні методи.

У будь-якій взаємодії між людьми кожному приємно, коли його слухають і розуміють. Домовляючись про умови серйозної бізнесової угоди чи теревенячи з кимось у м'ясному відділі супермаркету, украй важливо пам'ятати основи основ здорового людського спілкування — емпатію та заохочення співрозмовника до детальнішої розповіді.

Ці інструменти — найкращі емоційні засоби, що допомагають позбутися доволі поширеного невігластва. Те невігластво шкодить важливим розмовам у нашому житті. Озброївшись інструментами, ви будуватимете ближчі, важливіші й тепліші стосунки з тими, хто вас оточує. Те, що ви зможете завдяки цьому ще й домагатися свого, вважайте за бонус. Першочерговою метою є близькість. Пам'ятаючи про це, вам слід задіювати інструменти в кожній бесіді. Знаю, спершу буде дивно, здаватиметься, що ваші слова звучать штучно, але не відступайте. Учитися ходити колись теж було дивно.

Оволодіваючи описаними техніками й працюючи над тим, щоб штучна тактична емпатія ставала звичкою та невід'ємною частиною вашої особистості, тримайте в голові висновки з розділу, який щойно дочитали:

- Поставте себе на місце співрозмовника. Великий плюс емпатії в тому, що вона не вимагає від вас погоджуватися з думками іншого (вони цілком можуть видаватися вам божевільними). Проте, виявляючи розуміння того, що переживає інша людина, ви показуєте, що слухаєте. Знаючи, що ви слухаєте, співрозмовник може розповісти щось корисне.

- Причини, з яких співрозмовник не згоден домовлятися з вами, найчастіше суттєвіші за причини, що спонукають домовлятися. Тож спершу слід позбутися перешкод для домовленості. Якщо заперечувати перешкоди чи негативні аспекти, вони видаються вірогіднішими. Ліпше виводити їх на поверхню.
- Пауза. Відверто назвавши перешкоду або віддзеркаливши репліку, зачекайте, доки прийом подіє. Не хвилюйтеся, співрозмовник неодмінно порушить мовчанку.
- Назвіть страхи співрозмовника, щоб нейтралізувати шкоду від них. Усім нам хочеться теревенити про веселе, та пам'ятайте: що швидше ви припините активність у мозковій залозі співрозмовника (амигдалі, що породжує страх), то швидше навієте відчуття безпеки, довіри й комфорту.
- Складіть перелік найгірших закидів, що можуть пролуhati від вашого співрозмовника, та озвучте їх, перш ніж той устигне це зробити. Підготувавши ревізію звинувачень заздалегідь, ви зупините накопичення негативу в зародку. Коли звинувачення вимовити вголос, вони, як правило, звучать перебільшено, тому співрозмовник починає наполягати на протилежному.
- Не забувайте, що говорите з людиною, яка прагне, щоб її цінували і розуміли. Тож користайтеся з називання, щоб закріпити позитивні уявлення та зберегти динаміку розмови.

¹¹ Greg J. Stephens, Lauren J. Silbert, and Uri Hasson, "Speaker-Listener Neural Coupling Underlies Successful Communication," *Proceedings of the National Academy of Sciences of the USA* 107, no. 32 (August 10, 2010): 14425–30.

¹² Matthew D. Lieberman et al., "Putting Feelings into Words: Affect Labeling Disrupts Amygdala Activity in Response to Affective Stimuli," *Psychological Science* 18, no. 5 (May 2007): 421–28.

Розділ 4. Не «так», а «ні»

Розгляньмо сценарій, який кожний із нас, напевне, хоч раз відчув на собі: сидите вдома, збираєтеся вечеряти, аж тут дзвонить телефон. І хто це міг би бути? Звісно, телемаркетер. Хоче впарити передплату на журнал, фільтр для води чи заморожену аргентинську яловичину. Байдуже, що він продає, бо сценарій завжди однаковий: наплутає з вашим іменем, причепиться з дурнуватими жартами та й давай агітувати. Далі йде наполеглива реклама із заготовленим текстом, що має відрізати вам шлях до відступу й підштовхувати до єдиної можливої відповіді «так».

— Ви любите випити склянку води?

— Ну, так, але...

— О, я теж. Мабуть, ви, як і я, любите свіжу, чисту воду без хімічного присмаку — таку, що дала нам матінка-природа.

— Ну, так, але...

«Що це за тип? — думаєте ви. — У його голосі вчувається силувана посмішка. Гадає, що змусить мене купити те, чого я не хочу?». Ви напружуєтеся всім тілом, у голосі з'являються захисні нотки, серцебиття прискорюється.

Ви почуваетесь здобиччю, бо зрештою ви і є здобич!

«Так» — останнє, що вам хочеться сказати, навіть якщо це єдиний варіант відповіді. Коли доводиться йти на компроміс і поступатися, нехай і через те, що відповідаєш правдиво на таке запитання, як «Ви п'єте воду?», складається враження поразки. А от «ні» — наче якийсь порятунок, оаза в пустелі. Виникає спокуса сказати «ні» просто тому, що приємно вимовляти це слово, попри те, що це очевидна брехня:

— Ні, мені не потрібна вода — ані фільтрована, ані будь-яка інша. Я верблюд!

Проаналізуймо техніку, якою послуговуються продавці. Їм треба будь-що дістати відповідь «так», наче «ні» рівноцінне смертельному вироку.

Та й для більшості з нас це слово таким і є. Для нас «ні» має самі лише негативні конотації. Ми не сприймаємо «ні», боїмося його

почути. «Ні» — найгірше негативне слово.

Взагалі-то «так» — це найчастіше беззмістовна відповідь, що приховує внутрішній протест (а відповідь «можливо» — то взагалі триндець). Вимагаючи відповіді «так», переговорник аж ніяк не наближається до перемоги, а лише сердить співрозмовника.

Якщо «так» — достобіса незручне слово, а «ні» дає полегшення, чому ж ми зробили культ із першого і знеславили друге?

Для майстерних переговорників усе навпаки: «ні» — це золото. Заперечна відповідь дає обом сторонам чудову можливість розібратися в тому, що насправді потрібно, і відмовитися від того, що зайве. «Ні» — безпечне слово, що утверджує статус-кво і до того ж дає тимчасовий контроль над ситуацією.

Рано чи пізно всі переговорники мусять змиритися зі словом «ні». Усвідомивши психологічне підґрунтя цього слова, ви його полюбите. Треба не тільки припинити боятися його, а й зрозуміти, що воно дає і як допомагає домовлятися.

«Так» і «можливо» зазвичай не мають сенсу, а от «ні» завжди змінює розмову.

Переговори починаються з «ні»

Я оцінив принади слова «ні» завдяки розмові, що відбулася за кілька місяців до початку моєї кар'єри переговорника.

У ФБР я починав як член команди SWAT у піттсбурзькому підрозділі, а за два роки мене перевели в Нью-Йорк, де призначили в Спільну антитерористичну оперативну групу ФБР. Робота була дивовижна: ми днями й ночами відстежували підозрюваних терористів, вивчали їхні сховки й намагалися передбачити, який і де планується теракт. Ми розплутували вузли людської підступності в найбільшому місті США, розв'язували питання життя і смерті. Треба було точно визначати, хто справді небезпечний, а хто лише понтується. Я кайфував від цієї діяльності.

Відтоді як я почав працювати у ФБР, мене неабияк зацікавило кризове реагування. Термінове завдання, що вимагає миттєвої реакції. Високі ставки. Життя людей залежить від мене. Я захопився.

Емоції зашкалюють, усе швидко змінюється, спалахують конфлікти. Щоб визволити заручника, переговорник повинен розгадати приховані мотиви кіднепера, прощупати, що в нього на думці, який рівень інтелекту, які слабкості, наскільки сильна особистість. Переговорник виконує роль кривдника, посередника, головоріза, рятівника, духівника, провокатора й миротворця — та й це далеко не вичерпний перелік. Я гадав, що ідеально придатний до кожної з них.

За кілька тижнів після того, як перебрався в Мангеттен, я прийшов до Емі Бондеров, очільниці Команди кризових переговорів у нью-йоркському відділенні. Я нічого не петрав у мистецтві переговорів, тож, не вагаючись, сказав руба:

— Я хочу вести переговори про визволення заручників.

— Усі хочуть. Ви пройшли підготовку? — запитала Емі.

— Ні, — відповів я.

— Маєте рекомендації, сертифікати?

— Ні.

— Досвід? — запитала жінка.

— І знову ні, — весело сказав я.

— Може, ви вчилися на психолога, соціолога чи вивчали щось інше, що стосується переговорів?

— Ні.

— Здається, ви самі відповіли на ваше запитання, — відказала Емі.

— Отож ні. До побачення.

— До побачення? — запротестував я. — Ви серйозно?

— Так. Можу сказати й інакше: «Дайте мені спокій». Усі хочуть бути переговорниками, а у вас ані заслуг, ані досвіду, ані навичок. Ви на моєму місці хіба відповіли б інакше? Тому повторюся: «Ні».

Я заляк. Але відразу вирішив для себе: та ні, кар'єра переговорника в мене на цьому не скінчиться. Мого суворого погляду не витримували безжальні терористи, тож я так просто не здамся.

— Ну ж бо, — мовив я. — Невже я нічого не можу вдіяти?

Емі труснула головою й іронічно всміхнулася: мовляв, годі старатися, у вас жодних шансів.

— От що я вам скажу. Дещо можете: поволонтерте на гарячій лінії із запобігання самогубств. А тоді повертайтеся до мене. Поговоримо. Гарантій жодних не даю, ясно? А тепер серйозно — до побачення.

Завдяки розмові з Емі я усвідомив, що у складному процесі спілкування є безліч підводних каменів, що деякі слова мають непереборну силу, що непомітні емоційні закони лежать в основі цілком видимої взаємодії між людьми.

Можна легко потрапити в пастку, сприймаючи те, що кажуть інші, буквально. Я почав розуміти: хоч люди охоче бавляться в гру, що зветься «бесіда», мало хто грає в приховану в ній іншу гру, яка, утім, таїть у собі всі важелі впливу.

Порозмовлявши з Емі, я усвідомив, що слово «ні» — на перший погляд, зрозуміле й прямолінійне — насправді не таке вже й просте. Я ще багато років подумки повертався до тієї розмови, знову й знову аналізуючи, як Емі мене відшила. За тих обставин її «ні» виявилось прямим шляхом до «так». Відмова дала Емі — та й мені — час на те, щоб змінити стратегію, підлаштуватися, переосмислити ситуацію, а це, своєю чергою, створило умови для єдиного «так», яке мало значення.

В антитерористичній оперативній групі я працював із Мартіном, лейтенантом Департаменту поліції Нью-Йорка. Він був людиною суворою: коли до нього зверталися з проханнями, відповідав рішучою відмовою. Познайомившись ближче, я поцікавився чому.

— Крісе, робота лейтенанта — казати «ні», — гордо заявив він.

Спершу мені здавалося, що автоматичне «ні» свідчить про брак уяви. Та потім я зловив себе на тому, що роблю те саме з моїм сином-підлітком і що після «ні» зазвичай готовий вислухати його.

Річ у тім, що, захистивши себе, я можу розслабитися й розглянути всі можливості.

Переговори починаються з «ні», а не закінчуються ним. Ми звикли боятися «ні», та найчастіше це радше заява про сприйняття слів співрозмовника, аніж констатація факту. Украй рідко за «ні» стоїть: «Я обміркував усі факти й ухвалив раціональне рішення». Натомість «ні» — це зазвичай тимчасове рішення, що має підтвердити статус-кво. Зміни лякають, а «ні» дає трохи захисту.

У своїй чудовій книжці «Починайте з Ні» (Start with NO)¹³ Джим Кемп радить читачам на початку переговорів дозволити противнику (це він так називає співрозмовника) говорити «ні». За Кемпом, це «право вето». Автор стверджує, що люди б'ються на смерть, щоб

зберегти право на «ні», то дайте їм це, й обстановка на переговорах миттю стане доброзичливою і сприятливою для співпраці.

Прочитавши книжку Кемпа, я збагнув, що ми роками саме так і діємо в переговорах із кіднеперами. Ми давно знаємо, що найшвидший спосіб витурити злочинця — не пошкодувати часу на розмову з ним замість вимагати капітуляції. Якщо вимагати, щоб кіднепери здалися, наказувати їм вийти, протистояння завжди затягується, а іноді навіть гинуть люди.

Це пов'язано з глибоко вкоріненою й універсальною потребою людей в автономності. Люди мають відчувати власний контроль. Зберігаючи незалежність співрозмовника, дозволяючи йому казати «ні» у відповідь на ваші пропозиції, ви робите так, що емоції вщухають, ухвалюються результативніші рішення та інша сторона зважає на ваші слова. Тепер співрозмовник знає, що має вплив на рішення, може їх змінювати. Ви, своєю чергою, виграєте час, щоб деталізувати чи підкорегувати вашу пропозицію, щоб схилити співрозмовника до думки, що зміни дають більше переваг, аніж статус-кво.

Майстерні переговорники прагнуть дістати відповідь «ні», бо знають, що з неї починаються справжні переговори.

Коли ви чемно кажете опонентові «ні» (детальніше поговоримо про це в розділі 9), спокійно реагуєте на його «ні» і даєте зрозуміти, що «ні» є цілком прийнятною відповіддю, це позитивно впливає на будь-які переговори. Ба більше, заохочуючи співрозмовника до «ні», ви здобуваєте суперсилу, що руйнує бар'єри й створює умови для сприятливого спілкування.

Це означає, що треба тренуватися чути в «ні» не тільки відмову та відповідно реагувати. Коли хтось відповідає «ні», розгляньте одне з альтернативних значень цього слова, яке, до речі, більше відповідає дійсності:

- Я ще не готовий до згоди.
- Мені з вами некомфортно.
- Я не розумію.
- Не думаю, що можу собі це дозволити.

- Я хочу іншого.
- Мені потрібно більше інформації.
- Я хочу поговорити з кимось іншим.

Після паузи поставте співрозмовнику запитання, що нашо вхнуть на пошук рішення, чи просто назвіть почуття, які можуть виникнути у зв'язку з вашими словами:

- Що в цій пропозиції вас не влаштовує?
- Що треба зробити, щоб вас задовольнила ця пропозиція?
- Здається, щось вас бентежить.

Людам треба сказати «ні» на якомусь етапі, тож не варто чекати, коли це станеться, — змусьте їх зробити це якнайраніше.

Оселитися у світі співрозмовника

Познайомлю вас із хлопцем на ім'я Джо Бізнесмен: він саме готується до переговорів. Ви з ним уже зустрічалися. Це такий тип, що завжди готовий на всі сто: виписав і визубрив усі дієві стратегії боротьби за відповідь «так». Джо більше ніж готовий застосовувати їх за столом переговорів. Він милується в дзеркалі своїм дорогим костюмом, уявляє, яке враження справлять його слова. У голові мегаскладні таблиці й схеми, що підкріплять слова, які от-от пролунають із його вуст і вщент розгромлять співрозмовника — противника. Він Расселл Кроу з «Гладіатора». Він мужик.

А тепер розкрию таємницю: уся ця підготовка «до лампочки». Такий стиль ведення переговорів зводиться до «я, я, я», «мое его», «я молодець». Уловивши такі сигнали, інша сторона вирішує, що найкраще чемно (може, невідверто) ігнорувати супермена відповіддю... «так»!

«Що за фігня?» — мабуть, подумали ви. Річ у тім, що, хоч така стратегія і гарантує відповідь «так», це слово — просто спосіб здихатися чванька. Співрозмовник ухилиться від пропозиції пізніше, пославшись на зміну обставин, фінансові проблеми чи погоду. А спершу хоче вивільнитися, бо Джо нікого ні в чому не переконав — він говорив сам до себе.

Ось вам ще одна таємниця. Є три різновиди відповіді «так»: підроблене, стверджувальне і правдиве.

Підроблене «так» — це коли людина наміряється сказати «ні», але вважає «так» простішим шляхом до відступу; просто хоче штучно підтримувати розмову, щоб здобути більше інформації чи ще чогось домогтися. Стверджувальне «так» — загалом безневинне. Це рефлексивна реакція на категоричне запитання. Іноді «так» розставляє пастку, та зазвичай лише підтверджує слова співрозмовника без жодних обіцянок. Правдиве «так» — справжня згода, що тягне за собою дії. За столом переговорів воно завершується підписанням угоди. Правдиве «так» — ваша мета, проте всі три різновиди звучать абсолютно однаково. Тож треба їх розрізнити.

Люди в усьому світі звикли, що від них завжди й усюди вимагають правдивого «так», тому досконало оволоділи навичкою відповідати підробленим, адже це допомагає довідатися більше. Ця відповідь, безперечно, знадобиться людям, які спілкуються з Джо Бізнесменом: завдяки підробленому «так» можна почути від нього більше інформації.

Майстерні переговорники добре знають своє завдання. Називати його можна по-різному — «оборудка», «маневр», «взаємодія» тощо, та сенс один: не виступати на сцені, а м'яко схилити співрозмовника до того, що мета одна на двох.

Зізнаюся, сам я засвоїв це на гіркому досвіді.

За два місяці після того, як Емі дала мені пам'ятну пораду, я почав відповідати на дзвінки гарячої лінії HelpLine, заснованої Норманом Вінсентом Пілом.

Головне правило: кожна розмова триває не більше двадцяти хвилин. Якщо ти добре справляєшся з роботою, цього часу достатньо, щоб заспокоїти людину. Ми мали грубезний довідник із переліком організацій, до яких можна відіслати людей по допомогу. Такий собі метод роботи парамедиків: трохи вас підлатаємо — та й відправимо.

Річ у тім, що тільки 40 відсотків дзвінків надходять від осіб, що потрапили в кризове становище. Більшість телефонує регулярно. Це люди з різноманітними розладами; енергетичні вампіри, чиїх нарікань ніхто вже не витримує.

Ми вносили таких «клієнтів» у базу. Коли надходив дзвінок, передусім треба було перевірити, чи телефонував абонент сьогодні

(дозволяється один дзвінок на день). Люди про це знають. Частенько й самі поспішають уточнити:

— Добридень, я Едді. Сьогодні ще не дзвонив. Перевіряйте у вашому списку. Ви мусите зі мною поговорити.

З огляду на те, що я працював на гарячій лінії, щоб набути навичок, мені постійні «клієнти» подобалися. Вони — проблема, а я тішився нагоді її розв'язати. Я відчував, що маю до цього хист. Узяв собі в голову, що я супергерой.

Коли настав час для атестації моєї роботи, до мене приставили куратора на ім'я Джим Снайдер. Джим — досвідчений оператор гарячої лінії та справжній душка. Допікало лише те, що він безперестанку жартував. Джим знав, що серед волонтерів на гарячій лінії головна проблема — вигорання, тому зі шкіри пнувся, щоб працювалося весело. Ми з Джимом потоваришували.

Під час атестації Джим дочекався, коли мені зателефонують, і перейшов у моніторинговий кабінет, де куратори прослуховували наші розмови.

Якраз подзвонив мій постійний «клієнт» — водила з фобією виходити надвір, який мав удосталь часу, щоб розповідати про це детально. Цей енергетичний вампір (звати його Деріл), як завжди, завів своєї: працювати не може, тому втратить будинок, а тоді й бажання жити.

— Пригадайте, коли востаннє хтось нападав на вас на вулиці? — запитав я.

— Ну, взагалі давно, — відповів Деріл.

— А точніше?

— Та я не згадаю точної дати, Крісе. Може, з рік тому, десь так.

— Тож маємо всі підстави для висновку, що зовнішній світ не такий уже й жорстокий до вас, еге ж?

— Так, — погодився Деріл. — Мабуть, так.

Ми помусолили цю тему, і Деріл мусив визнати, що для більшості людей світ абсолютно безпечний. Я впевнено застосовував нові навички: вислуховував Деріла, потім «кришував» (то ми так жартома називали метод, за яким до «постійних» треба говорити твердо, але турботливо).

Розмова складалася добре, ми чудово порозумілися. Я навіть кілька разів розсмішив Деріла. Під кінець він не міг назвати жодної причини, що заважає йому вийти надвір.

— Дякую, Крісе. Ти чудово виконуєш свою роботу, — сказав Деріл і роз'єднався.

Перш ніж піти до Джима, я відхилився в кріслі, подумки повторюючи комплімент. Нечасто почувеш таке від людини, якій кепсько. Я підвівся й пішов у моніторинговий кабінет — так запишався, що мало не гладив себе по голівці.

Джим указав мені на крісло навпроти й широко посміхнувся. У відповідь я обдарував його ще ширшою посмішкою.

— Ну, Крісе, — сказав куратор, усе ще посміхаючись. — Це був один із найгірших дзвінків, що я колись чув.

Я аж рота роззявив.

— Джиме, ти хіба не чув, що Деріл похвалив мене? — здивувався я. — Я його напоумив, чувак. Це був тріумф.

Джим знову всміхнувся — тоді ця його усмішка страшенно дратувала — і кивнув.

— Це одна з ознак провалу, бо після дзвінка людина має хвалити себе, а не тебе, — пояснив Джим. — Це означає, що ти перестарався. Якщо людина гадає, що це ти впорався з проблемою, якщо це твій тріумф, то як ця людина допоможе собі? Не хочу здатися грубим, але ти реально напартачив.

Слухаючи Джима, я відчув, як замлоїло в животі, як то буває, коли мусиш визнати: людина, що котить на тебе бочку, має рацію. Деріл дав мені один із варіантів відповіді «так», але точно не правдивий. Він не давав обіцянок. Його «так» мало потішити мене настільки, щоб я відчепився. Деріл, мабуть, не усвідомлював, що сказав найпідробленіше «так» з усіх можливих.

Річ у тім, що вся наша розмова зводилася радше до мене й мого его, ніж до людини, яка потребує допомоги. Люди, які телефонують на гарячу лінію, починають діяти, коли самі керують розмовою. Їм треба вкласти в голову, що вони самі дійшли озвучених висновків, самі зважилися на необхідні кроки, а голос у слухавці — то голос посередника, що просто допоміг усе це усвідомити.

Корисно задіювати всі опановані навички, щоб установити доброзичливі й ближчі взаємини та переконати співрозмовника. Однак здебільшого така близькість ні до чого, якщо інша сторона бере на себе не меншу відповідальність за зв'язок між вами і за вдалі ідеї (а ще краще — вважає себе єдиною відповідальною особою).

Я знехотя кивнув; де й подівся бойовий дух.

— Один із найгірших дзвінків, кажеш? — сказав я Джимові. — Певно, так і є.

Відтоді я багато над собою працював, щоб виправитися. Розпитував кого міг і стільки всього начитався, що мені доручили вести два тренінги для нових волонтерів HelpLine: вступний про активне слухання і ще один — про «кришування».

Усе ясно, скажете ви. Головне — не зациклюватися на собі. Треба переконувати співрозмовника з його позиції, а не зі своєї. Але як це робити?

Починаємо з базових бажань співрозмовника.

У будь-яких переговорах, у будь-якій домовленості результат буде лише тоді, коли рішення ухвалить інша сторона. Як не прикро, гадаючи, що компромісами та логікою можна контролювати чи визначати рішення інших, ми марно стараємося. І все-таки, хоч рішення інших годі контролювати, ми можемо впливати на них, оселяючись у їхньому світі, що дозволяє побачити й почути, чого саме вони хочуть.

Нехай усе індивідуально, та не сумнівайтесь, що кожна людина керується двома основними потребами: почуватися в безпеці й під захистом та тримати ситуацію під контролем. Якщо задовольняєте ці потреби, ви на правильному шляху.

Як підтверджує моя розмова з Дерілом, логічні доводи не переконують людину, що вона в безпеці, захищена чи контролює ситуацію. Інстинктивні потреби є нагальними і нелогічними, тож, коли «грузити» аргументами, це лише підштовхне співрозмовника до відступу, тобто до підробленого «так».

Удавана симпатія теж зазвичай не діє. У сучасному світі панує культ люб'язності в усіх її проявах. Нас учать бути люб'язними й шанувати почуття інших завжди й усюди. Проте в контексті переговорів

люб'язність, не підкріплена нічим іншим, вилазить боком. Хитра люб'язність відгонить штучністю й маніпуляціями. Мабуть, багато хто на власній шкурі відчув, як то — потрапити в тенета, розставлені «люб'язним» продавцем автомобілів. Коли ви накидаєтеся на людей із фальшивою люб'язністю, у них миттю оживають спогади про той сумний досвід.

Замість втиратися в довіру за допомогою логіки чи вдаваних посмішок, краще домагатися свого, підштовхуючи до відповіді «ні». Це слово навіює людям відчуття безпеки й контролю. «Ні» починає розмову і забезпечує сприятливі умови для того, щоб у кінці отримати правдиве «так». Відповідь «так» на початку переговорів є відмовкою, яка нічого не дає і є підробкою.

Майже за півроку після того, як Емі Бондеров сказала мені «до побачення», я зазирнув до неї в кабінет і розповів, що попрацював волонтером на HelpLine.

— Справді? — здивувалася Емі. — Я всіх туди відправляю, і ще ніхто не прислухався до поради.

Виявляється, Емі сама починала кар'єру з волонтерства на цій гарячій лінії. Тепер у нас були з нею спільні друзі, і вона мене про них розпитала. Ми трошки посміялися з Джима.

Зненацька Емі замовкла й втупилася в мене поглядом. Я засовався, ледь витримуючи влаштовану паузу. Тоді Емі всміхнулася й мовила:

— Наступна вакансія — ваша.

На ту вакансію претендувало аж п'ятеро — люди з психологічною освітою, досвідом, сертифікатами й рекомендаціями. Утім на наступний курс підготовки фахівців із визволення заручників в Академії ФБР у Куантіко, що в штаті Вірджинія, відправили мене. Так офіційно стартувала моя кар'єра переговорника.

«Ні» як захисна реакція

Повернімося до телемаркетера, про якого ми говорили на початку розділу. Очевидною відповіддю на його запитання: «Ви любите випити склянку води?» є: «Так». Проте вам хочеться крикнути: «Ні!». Після такого запитання ви вже знаєте, що решта розмови буде вкрай надокучливою.

Ця ситуація добре ілюструє суперечності, пов'язані зі значенням слів «так» і «ні». Ведучи переговори, ми, без сумніву, прагнемо почути на завершення: «Так!». Однак ми схильні плутати позитивне значення остаточного «так» із позитивним значенням «так» загалом. Вважаючи «ні» антонімом «так», ми схильні вважати, що «ні» — це завжди кепсько.

Насправді все інакше. Відповідь «ні» дає людині, яка каже це слово, відчуття безпеки, захищеності й контролю. Ви ставите запитання, яке провокує відповідь «ні», і от уже співрозмовникові здається, що, відмовивши, він показав, хто в домі господар. Майстерні переговорники тішаються твердому «ні» на початку (ба навіть заохочують до нього), бо це означає, що співрозмовник бере в бесіді активу участь і все обмірковує.

Натомість, націлившись зі старту на «так», переговорник спонукає співрозмовника оборонятися, насторожуватися й саботувати домовленість. Саме тому я кажу студентам: якщо намагаєтеся продати, не починайте із запитання «Чи можна забрати кілька хвилин вашого часу?». Краще спитати: «Вам зараз незручно говорити?». У відповідь ви почуєте: «Так» і уточнення, коли буде зручно, чи спробу відшити вас, або ж: «Ні, мені зручно» і цілковиту увагу.

Повправляйтеся: наступного разу, як вам зателефонує телемаркетер, випишіть його запитання. Гарантую, виявиться, що рівень вашого дискомфорту безпосередньо залежить від того, як швидко вас схиляють до відповіді «так».

Моя колега Марті Евелсайзер першою відкрила мені очі на те, що «ні» — краще за «так».

На той час Марті працювала координаторкою відділу кризових переговорів ФБР у Піттсбурзі. Це невгамовна жінка й геніальна переговорниця, що здобула повагу як серед ефбеерівців, так і в місцевій поліції. На жаль, людям притаманна заздрість, і начальник Марті не був винятком. Він губився на тлі її успіхів, тому вважав підлеглу загрозою.

Начальник піддався заздощам, коли Команда кризових переговорів Департаменту поліції Піттсбурга запросила Марті в комісію з відбору

кандидатів. Переговорники перестрибнули через голову боса, а це було нечувано.

Отож начальник вирішив звільнити Марті. Нібито за невиконання обов'язків, та насправді за те, що вона загрожувала його положенню.

Марті йшла в кабінет, де мала оформити звільнення, і розуміла, що варіантів обмаль. Бос мав повне право вчинити, як заманеться.

Марті розповіла мені, що обмірковувала різноманітні сценарії. Подумувала відразу звинуватити його в заздрості чи пояснити, що її завдання добре відобразиться на роботі ФБР (щось на зразок: «Ви хотіли б, щоб наше відділення шанували за те, що в нас кваліфіковані, висококласні фахівці?»).

Та, сівши напроти боса, Марті зупинилася на запитанні, яке я вважаю найбільш влучною орієнтацією на «ні» з усіх, що мені доводилося чути.

— Ви не хочете, щоб ФБР зганьбилось? — запитала Марті.

— Ні, — відповів бос.

— Розкажіть, як мені вчинити? — вела далі Марті.

Бос відхилився в кріслі — таке, знаєте, крісло 1950-х зі шкірзаму, що багатозначно поскрипує, коли людина совається. Начальник зиркнув на Марті поверх окулярів і неспішно кивнув. Контроль за ним.

— Нехай так, залишайтеся, — мовив він. — Тільки пильнуйте, щоб та комісія не відволікала вас від основних обов'язків.

За хвилю Марті вийшла з кабінету — не безробітною.

«Ти ба», — подумав я, коли почув цю історію. Витиснувши з боса «ні», Марті створила для нього зону комфорту, де рішення ухвалював він. Потім закріпила його відчуття безпеки й влади, запропонувавши самому визначити, як їй діяти далі.

Тут важливо, що Марті не тільки нормально сприймала «ні», а й прагнула почути це слово й уміло скористалася ним.

Нещодавно на конференції з продажів я попросив учасників назвати найжахливіше для них слово. Усі разом вигукнули: «Ні!». Для них — і майже для всіх — «ні» означає тільки одне: кінець розмови.

Та це не так.

«Ні» — зовсім не невдача. За слушної стратегії ця відповідь відкриває шлях. Кожний переговорник мусить досягти рівня, коли не

жахається слова «ні», і відчутти себе вільним. Якщо найбільшим твоїм страхом є відповідь «ні», вести переговори неможливо. Ти стаєш заручником слова «так», ніби на тебе наділи наручники, і ти розумієш, що це повний гаплик.

Отож розберімося з «ні». Це слово засвідчує автономність. Воно не є зловживанням владою, ознакою протесту, проявом упертості чи завершенням переговорів. Навпаки, слово «ні» найчастіше запускає дискусійний процес. Що раніше людина скаже «ні», то швидше побачить альтернативи, яких досі не помічала. «Ні» зазвичай спонукає людей діяти, бо вони відчують, що захистилися, і не хочуть прогавити можливості.

Змирившись із «ні», я виявив неймовірний багаж ідей та уявлень, що таяться в цьому односкладовому слівці. Для мене це як енній раз дивитися фільм чи кліп 1980-х: проникаєшся сюжетом, та водночас розумієш, що весь світ і ти сам пішли далеко вперед.

Нині я вчу студентів усвідомлювати справжнє значення «ні». Це слово не шкодить жодній зі сторін переговорів і натомість слугує для них захистом і перевагою. «Ні» дає відчуття безпеки, захищеності й контролю. Це обов'язкова умова для здійсненої домовленості. Це слово дає можливість зробити паузу, навести співрозмовника на думку й висловити заплановане.

Як бачите, «ні» дає багато користі:

- «Ні» дозволяє розглянути потрібні питання;
- «Ні» захищає від невдалих рішень і дозволяє їх виправити;
- «Ні» пригальмовує розмову, щоб можна було обміркувати рішення й домовленості;
- «Ні» створює відчуття безпеки, захищеності, комфорту й контролю над рішеннями;
- «Ні» забезпечує прогрес.

Один із моїх післядипломників, політичний фандрейзер Бен Оттенгофф, мегауспішно застосував опановану стратегію. Роками у своїй діяльності він не відходив від традиційних запитань, орієнтованих на «так», збираючи гроші для республіканських кандидатів у Конгрес.

Фандрейзер: Добрий день, чи можу я поговорити з паном Смітом?

Пан Сміт: Слухаю.

Фандрейзер: Я представник комітету XYZ. Хотів би поставити кілька важливих запитань про ваші погляди щодо сьогоднішньої економіки. Чи вважаєте ви нинішні ціни на газ надто високими?

Пан Сміт: Так, ціни на газ зависокі, і це дошкуляє моїй родині.

Фандрейзер: Чи вважаєте ви, що проблема зависоких цін на газ склалася з вини демократів?

Пан Сміт: Так, президент Обама — негідник.

Фандрейзер: Чи вважаєте ви, що в листопаді нам потрібні зміни?

Пан Сміт: Так, вважаю.

Фандрейзер: Чи можу я записати номер вашої кредитної картки, щоб ви долучилися до цих змін?

Теоретично відповіді «так» накопичили запаси позитиву, що наприкінці розмови мають вилитися у згоду дати гроші. Насправді ж проблема в тому, що орієнтовані на «так» запитання багато років призводили до слабкої активності потенційних спонсорів. Люди весь час підтакували, а останньою відповіддю найчастіше було «ні».

Потім на моєму курсі Бен прочитав книжку Джима Кемпа «Починайте з Ні» і замислився, чи зможе «ні» послужити інструментом для збільшення внесків. Бен знав: нелегко буде переконати бувалих фандрейзерів, що головне — не лишати у потенційних клієнтів неприємного відчуття. Адже це суперечить усьому, чого вчили Бена і його колег. Проте Бен — хлопець розумний, тож замість різко змінювати текст для телефонних розмов організував для невеликої групи фандрейзерів пробний «забіг» за сценарієм, орієнтованим на «ні».

Фандрейзер: Добрий день, чи можу я поговорити з паном Смітом?

Пан Сміт: Слухаю.

Фандрейзер: Я представник комітету XYZ. Хотів би поставити кілька важливих запитань про ваші погляди на сьогоднішню економіку. Чи вважаєте ви, що, коли все залишити, як є, у майбутньому на Америку чекає розквіт?

Пан Сміт: Ні, буде лише гірше.

Фандрейзер: Чи збираєтеся ви не боротися й мовчки спостерігати за тим, як президент Обама в листопаді засяде в Білому домі?

Пан Сміт: Ні, я збираюся зробити все можливе, щоб цього не сталося.

Фандрейзер: Якщо ви хочете вже сьогодні щось удіяти, щоб цього не сталося, допоможіть комітету XYZ, який невтомно працює й бореться за вас.

Помітили, як відповіді «так» замінено на «ні»? Фандрейзер пропонує допомогти комітету, якщо в пана Сміта є таке бажання. Пан Сміт

почувається господарем ситуації: усе вирішує він. І такий підхід спрацьовує! Бенів експеримент довів, що сценарій, орієнтований на «ні», дає на 23 відсотки більше прибутку.

На жаль, попри суттєво кращі результати, Бен не зміг змінити підхід усіх своїх фандрейзерів. Нова техніка суперечила традиційним методам фандрейзингу, тож досвідчені фахівці все ще віддають перевагу штучному комфорту, нав'язаному відповідями «так». Геніїв спочатку недооцінюють, чи не так?

Не можна не згадати про генія переговорів Марка Кубана — мільярдера й власника баскетбольного клубу Dallas Mavericks. Студентам я частенько цитую його вислів про переговори: «Кожне “ні” наближає мене до “так”». А тоді нагадую, що отримувати відповіді «ні» на шляху до «так» — зовсім не просто.

Давати співрозмовнику зрозуміти, що відповідь «ні» допускається, і спонукати до такої відповіді — далеко не одне й те саме. Іноді, звертаючись до когось, хто не слухає, єдине, що ми можемо, — схилити людину опиратися через використання «ні», бо тільки так крига скресне.

Чудовий спосіб — неправильно назвати емоцію чи прагнення іншої сторони. Робите очевидно хибне зауваження, наприклад: «Здається, ви хочете покинути цю роботу», хоч насправді людина, безперечно, хоче залишитися. Це спонукає співрозмовника слухати і дозволяє йому комфортніше почуватися після того, як він неодмінно виправить вас: «Ні, це не так. Зараз поясню».

Ще один варіант для «ні» в переговорах — запитати іншу сторону, чого вона не хоче. «Поговорімо про те, на що ви точно сказали б “ні”», — запропонуєте ви. Тоді співрозмовник охоче висловить свої заперечення, бо це своєрідний самозахист. Щойно ви змусите людину вимовити «ні», як вона буде готова сприймати нові варіанти й ідеї.

Крім того, «ні» (або ж його відсутність) слугує застереженням, сигналом тривоги, як у вугільній шахті. Якщо, попри всі ваші зусилля, співрозмовник так і не каже «ні», ви маєте справу з нерішучою чи розгубленою людиною або ж у неї приховані наміри. У такому разі ліпше припинити переговори.

Формула така: немає «ні» — немає нічого.

Справжні дива: емейли без ігнору

Ніщо так не дратує, як ігнорування. Неприємно, коли відмовляють, але жодної відповіді — оце найгірше. Почуваєшся невидимкою, так ніби не існуєш. Марнуєш час. Усі ми через це проходили: надсилаєш комусь емейл (скажімо, по роботі), а тебе ігнорують. Надсилаєш ввічливий лист навздогін, а у відповідь знову глухо. Що ж робити?

Відповідь проста — спровокувати людину на «ні» ось таким емейлом із одного речення: «Ви відмовилися від цього проекту?».

Фішка в тому, щоб поставити запитання, якнайкраще орієнтоване на «ні», і зіграти на притаманній усім людям схильності уникати втрат. Відповідь «ні», якої вимагає емейл, навіює іншій стороні відчуття безпеки й ілюзію контролю та водночас заохочує пояснити власну позицію.

Не менш важливо й те, що такий емейл завуальовано погрожує: мовляв, тоді і я не виконуватиму своєї частини угоди. Природною реакцією іншої сторони, якій треба завадити такому розвитку подій (уникнути втрат і утвердити владу), буде миттєва заперечна відповідь: «Ні, наші пріоритети не змінилися. Ми просто були зайняті...».

Якщо ви маєте дітей, то, мабуть, давно користуєтеся цим підходом інстинктивно. Як ви дієте, коли малеча не погоджується йти з гостини/парку/торгово-розважального центру? Заявляєте: «Гаразд. Тоді я пішов(-ла)», відвертаєтеся і вдаєте, що йдете. Гадаю, не помилюся, якщо скажу, що в більшості разів діти верещать: «Ні, зачекай!» — і наздоганяють. Ніхто ж не хоче, щоб його покинули.

Може, вам здається, що в бізнесі так діяти — грубо? Звикайте. Це не грубий метод. Безпосередній — так, але головне, він спонукає до безпечного «ні». Повний ігнор — от що грубо. Зізнаюся, я успішно застосовував цю хитрість не лише в Північній Америці, а й у спілкуванні з представниками двох геть різних культур (арабської й китайської), де, як відомо, взагалі не прийнято казати «ні».

Висновки

Багатьом людям нелегко застосовувати в повсякденному житті інструменти, розглянуті в цьому розділі, адже вони суперечать одному з найголовніших соціальних законів суспільства — бути милим і люб'язним.

Для нас люб'язність — мастило для соціальних коліщат, та зазвичай так ми поводимося нещиро. Ми чемні й не сперечаємося, щоб у повсякденні було якнайменше конфліктів. Проте, перетворивши люб'язність на «мастило», ми позбавили її значення. Усмішка й кивання на знак згоди цілком можуть означати: «Заберіть мене звідси!», так само як: «Приємно познайомитися».

Це повний провал для майстерного переговорника, могутність якого полягає в розумінні ситуації співрозмовника і здобутті якнайбільшої кількості інформації про його бажання й потреби. Така інформація допомагає навіть відчуття безпеки й контролю. Може, це й видається суперечливою засадою, та для створення таких умов інша сторона має не погодитися, визначити власні межі, висловити побажання, чітко пояснивши, чого не хоче.

Закликаю вас застосовувати викладені в цьому розділі методи, сприймаючи їх як «антилюб'язні маневри». Ідеться не про те, що ви вчиняєте недобре, а про природну поведінку. Спонукаючи людей говорити «ні», ви знімаєте фальшиву обгортку «так» і наближаєтеся до того, що поставлено на карту. Тимчасом тримайте в голові такі засади:

- Відучіться схилити людей до відповіді «так». У змушених говорити це слово людей виробляється захисна реакція. Обоючучи слово «так», ми забуваємо про той протест, який викликає необхідність казати «так» у нас самих.
- Відповідь «ні» — не невдача. Ми звикли гадати, що «ні» — антонім «так», тож цього слова слід уникати будь-якою ціною. Насправді ж «ні» часто-густо означає «Зачекайте» або «Мені з вами некомфортно». Навчіться спокійно реагувати на «ні». Це не кінець, а, навпаки, початок переговорів.
- Відповідь «так» — кінцева мета переговорів, та не націлюйтеся на неї від початку. Якщо в розмові відразу вимагати «так» («Ви любите воду, пане Сміт?»), співрозмовник

насторожується і розуміє, що такому продавцеві, як ви, довіряти не варто.

- Відповідь «ні» дає людині, яка її каже, відчуття безпеки, захищеності й контролю, тож навійте їй таке відчуття. Заявивши, чого не хочеться, ваш співрозмовник захищає власний простір і почувається достатньо впевнено й комфортно, щоб вислухати вас. Тож завжди краще спитати: «Вам зараз незручно говорити?» аніж «Чи можна забрати кілька хвилин вашого часу?».
- Іноді єдине, що змусить співрозмовника слухати вас і домовлятися, — це його відповідь «ні». Це означає, що треба навмисно неправильно називати його емоції чи устремління або поставити абсурдне запитання на зразок: «Здається, ви хочете, щоб цей проект провалився?», бо це спровокує людину на заперечну відповідь.
- Оселіться у їхньому світі. Мистецтво переконання не зводиться до того, які ви розумні, тактовні чи наполегливі. Головне, щоб інша сторона переконала себе, що бажане для вас рішення було її ідеєю. Не варто «грузити» логікою чи напирати. Ставте запитання, які наводять на думки, що відповідають вашим устремлінням. Розмова не про вас.
- Якщо потенційний бізнес-партнер вас ігнорує, поставте йому запитання, чітко орієнтоване на «ні», яке дасть зрозуміти, що ви готові попрощатися. Запитання «Ви відмовилися від цього проекту?» творить дива.

13 Jim Camp, *Start with NO: The Negotiating Tools That the Pros Don't Want You to Know* (New York: Crown Business, 2002).

Розділ 5. Два слова, що різко змінюють переговори

У серпні 2000 року войовниче ісламістське угруповання «Абу Сайяф», що діє на півдні Філіппін, повідомило в ЗМІ, що захопило агента ЦРУ. Це була брехня, але правда прозвучала б менш резонансно й вигідно для повстанців.

Насправді «Абу Сайяф» викрало Джеффри Шиллінга — 24-річного американця, який, мандруючи, проминав базу злочинців на острові Холо. Звичайний хлопець із Каліфорнії несподівано став заручником, за якого призначили викуп у десять мільйонів доларів.

На той час я був старшим спеціальним агентом при елітному відділі кризових переговорів ФБР. У переговорах цей відділ — ніби загін спецпризначення. Він закріплений за Командою порятунку заручників ФБР. Це два державні органи антитерористичного реагування. Кращі серед кращих.

Відділ кризових переговорів розташовується в Академії ФБР у Куантіко, штат Вірджинія. Цей навчальний заклад звикли так і називати — «Куантіко». Так уже склалося, що це місце завоювало репутацію одного з осередків, ба навіть центру навчання правоохоронців. Коли переговори не клеяться і задіяним переговорникам підказують спитати поради в «Куантіко», телефонують саме до відділу кризових переговорів.

Відділ кризових переговорів розробив дієву систему на випадок інцидентів із високими ставками — «Покрокову модель зміни поведінки». Модель передбачає п'ять етапів: активне слухання, емпатія, взаєморозуміння, вплив і, нарешті, зміна поведінки. Завдяки цій системі будь-який переговорник переходить від пасивного слухання до моделювання поведінки співрозмовника.

Витоки моделі пов'язані з теорією видатного американського психолога Карла Роджерса, що стверджує: відчутні зміни можливі лише тоді, коли психотерапевт приймає клієнта таким, як він/вона є. Теорія зветься «безумовне позитивне ставлення». Однак, як пояснив

Роджерс, більшість із нас очікує, що любов, схвалення й прихильність залежать від того, чи говоримо і робимо ми те, що інші люди (насамперед батьки) вважають правильним. Річ у тім, що для багатьох позитивне ставлення не є безумовним, тож ми привчаємося приховувати нашу істинну сутність і думки. Натомість підлаштовуємося й кажемо те, що схвально оцінять інші, і не наважуємося відкриватися.

Саме тому соціальна взаємодія рідко приводить до зміни поведінки людей. Уявіть типового пацієнта, хворого на гостру коронарну недостатність, який відходить після операції на відкритому серці. Лікар каже: «Операція вас не вилікує. Єдиний шанс прожити довше — змінити спосіб життя». Вдячний пацієнт відповідає: «Звісно, лікарю! Так! Це мій другий шанс. Я змінюся!».

Як гадаєте, зміниться? Дослідження засвідчують, що ні. Люди не змінюють звичок. За два роки після операції понад 90 відсотків пацієнтів не дотримуються рекомендацій.

У повсякденних переговорах, коли треба домовлятися з дитиною, босом чи клієнтом, ставки зазвичай не такі високі, як під час визволення заручників (чи в разі проблем зі здоров'ям). Проте за будь-яких обставин необхідна однакова психологічна обстановка, щоб домогтися не тимчасової поступливості, а справжніх, глибинних змін.

Якщо ви успішно проведете когось «Покроковою моделлю зміни поведінки», намагаючись забезпечити на кожному етапі дедалі більше довіри й взаєморозуміння, неодмінно станеться прорив, коли виробиться безумовне позитивне ставлення і ви зможете впливати на співрозмовника.

Я багато років удосконалював «Покрокову модель зміни поведінки», тож можу будь-кого навчити, як дійти до прориву. Проте, як добре знають кардіологи та й сила-силенна випускників бізнес-шкіл, вихованих на найвідомішій у світі книжці про переговори «Шлях до ТАК. Як вести переговори, не здаючи позицій», коли лунає слово «так», можна не сумніватися: ви ще нічого не домоглися.

Невдовзі ви довідаєтеся, що найсолідніші два слова для будь-якого переговорника — «Це правда».

Мимовільне прозріння

Я ідеально підходив для справи Шиллінґа. Якийсь час мешкав на Філіппінах і мав досвід антитерористичної діяльності, бо працював у Нью-Йорку в складі Спільної антитерористичної оперативної групи ФБР.

За кілька днів після того, як Шиллінґа схопили, ми з напарником Чаком Реджині вилетіли в Манілу на переговори. Ми порадилися з Джимом Ніксоном, очільником ФБР у Манілі, та іншими високопоставленими правоохоронцями Філіппін. Вони погодилися, що переговорами будемо керувати ми. Тож ми взялися до роботи. Один із нас мав узяти на себе стратегію переговорів як представник ФБР, та й загалом влади США. Ця відповідальність лягла на мої плечі. За підтримки колег я мав розробити стратегію, дочекатися її ухвалення і стежити за реалізацією.

Після справи Шиллінґа я мав стати у ФБР головним міжнародним представником для переговорів із кіднеперами.

Нашим безпосереднім супротивником був Абу Сабайя — лідер повстанців, який особисто вів переговори про долю Шиллінґа. Сабайя був ветераном повстанського руху з кровопролитним минулим, що ніби зійшов із блокбастера: терорист, соціопат, убивця. У нього за плечима були зґвалтування, убивства й обезголовлення. Він любив записувати криваві подвиги на відео й відправляти у філіппінські ЗМІ.

Сабайя завжди носив сонячні окуляри, бандану, чорну футболку та камуфляжні брюки. На його думку, це був «прикид» крутелика. Якщо пошукаєте в інтернеті фотки, неодмінно серед бандитів «Абу Сайяф» побачите одного в темних окулярах — то він.

Сабайя обожнював засоби масової інформації. Філіппінські репортери були в нього в телефоні на швидкому наборі. Вони запросто могли подзвонити й спитати про щось тагальською — його рідною мовою. Сабайя відповідав англійською, бо хотів, щоб увесь світ чув його голос по CNN. «Про мене мають зняти фільм», — казав він журналістам.

Я собі гадаю, Сабайя був холонокровним бізнесменом, якого розпирало від гонору завбільшки з Техас, і справжньою акулою бізнесу. Він знав, що продає товар. Джеффрі Шиллінґ був для нього

цінним активом: «Тааак, подивимось, скільки можна за нього виручити?». Однак я намірився влаштувати Сабайї неприємний сюрприз. Як агент ФБР я хотів визволити заручника й притягнути злочинця до відповідальності.

Важливий аспект будь-яких переговорів — розібратися, що в противника на думці. Сабайя вимагав десять мільйонів доларів, бо як ділова людина здійснив розрахунки.

По-перше, Сполучені Штати обіцяли п'ять мільйонів доларів за відомості, що допоможуть заарештувати злочинців-утікачів, причетних до вибуху 1993 року у Всесвітньому торговому центрі. Сабайя вирішив, що коли США не шкодує п'яти мільйонів, щоб упіймати зловмисника, то вже точно заплатить більше за свого громадянина.

По-друге, подекували, що конкуренти з відгалуження «Абу Сайяф» нещодавно виручили двадцять мільйонів за шістьох заручників із Західної Європи. Лівійський правитель Муаммар Каддафі був посередником у цій справі та провів платіж як «допомогу на розвиток». Абсурд ще й у тому, що значна частина викупу була виплачена фальшивими купюрами. Для Каддафі це була чудова нагода зганьбити країни Заходу та водночас допомогти угрупованням, до яких він був прихильним. Гадаю, Каддафі реготав над цим епізодом до самої смерті.

Хай там як, ціну виставлено. Сабайя все поррахував і вирішив, що Шиллінг коштує десять мільйонів. Та от у чому заковика: Джефф Шиллінг походив зі звичайної сім'ї робітників. Його мати могла назбирати щонайбільше десять тисяч доларів. Сполучені Штати не дали б ані цента. Ми могли добути гроші, тільки організувавши операцію з пасткою.

Якби вдалося схилити Сабайю до перемовин за зразком «пропозиція — контрпропозиція», ми перейшли б до утвердженої тактики торгів, що завжди безвідмовно спрацьовує. Ми приперли б викрадача до стінки, визволили заручника і розставили пастку.

Минуло кілька місяців, а Сабайя не піддавався. Він наполягав, що мусульман на Філіппінах пригноблюють уже п'ятсот років — відтоді, як у XVI столітті іспанські місіонери завезли на острови католицизм.

Екстреміст розповідав історії про знущення над його пращурами, які сповідували іслам. Сабайя пояснив, чому «Абу Сайяф» прагне заснувати ісламську державу на півдні Філіппін, скаржився, що порушуються права на риболовлю. Що він тільки не вигадував: усе продумав і майстерно використовував.

Сабайя хотів десять мільйонів доларів військових репарацій, а не викупу. Він не відступався від вимог і не давав нам застосувати тактику «пропозиція — контрпропозиція».

Час від часу екстреміст погрожував, що катуватиме Джеффа Шиллінга.

Сабайя спілкувався з Бенджі — офіцером філіппінських збройних сил. Вони говорили тагальською. Ми проглядали перекладені англійською розшифровки і давали Бенджі поради. Я мотався в Манілу, контролюючи, як просуваються переговори і регулюючи стратегію. Я підказав Бенджі, що треба спитати, який стосунок має Шиллінг до п'ятсотрічних міжусобиць мусульман і філіппінців. Крім того, Бенджі повідомив Сабайї, що десять мільйонів заплатити неможливо.

Як ми не старалися напоумити Сабайю і пояснити, що Шиллінг не пов'язаний із репараціями, щоразу наштовхувалися на глуху стіну.

Перший прорив «це правда» стався під час моєї розмови з Бенджі. Це був справжній філіппінський патріот і герой. Він очолював збройні сили спеціальних дій Філіппінської національної поліції і пройшов через немало перестрілок. Бенджі та його людей неодноразово відправляли на рятувальні операції визволяти заручників, і репутація в його підрозділу була бездоганна. Люди Бенджі вселяли страх, і не дарма. Вони не мали звички виводити злочинців у наручниках.

Бенджі волів говорити жорстко, не давати Сабайї спуску, не дозволяти порожніх теревенів. А от ми вважали, що слід залучити екстреміста до діалогу, щоб з'ясувати, як до нього достукатися. Ми хотіли порозуміння з противником, а Бенджі тіпало від самої думки про таке.

Бенджі попросився перепочити. Він уже кілька тижнів працював майже 24 години на добу, сім днів на тиждень. Йому треба було побути з родиною вдома, у горах на північ від Маніли. Ми погодилися, але за

умови, що поїдемо з ним і на вихідних кілька годин попрацюємо над переговорною стратегією.

У суботу ввечері ми сиділи в бібліотеці літньої резиденції американського посла й відпрацьовували стратегію. Я пояснював Бенджі, як важливо встановити доброзичливі взаємини й близькість нехай і з таким небезпечним противником, як Сабайя. Побачивши на обличчі Бенджі вищир, я зрозумів, що переговори треба вести з ним, а не зі злочинцем.

— Ви ненавидите Сабайю, чи не так? — почав я з називання.

Бенджі скипів:

— Ще й як ненавиджу! Він убивав і гвалтував. Якось звернувся до нас по радіо, коли ми націлювали на його криївку міномети, і заявив, що звук тих мінометів — «музика для вух». А іншим разом тішився по радіо, що стоїть біля тіла одного з моїх людей.

Для Бенджі цей виплеск емоцій означав щось на зразок «це правда». Я спостерігав, як він дав волю гніву й потім опанував себе. Бенджі й доти чудово справлявся з обов'язками, але, прийнявши свій гнів, став суперзіркою. Зненацька він доріс до вельми талановитого переговорника.

«Переговори» між мною і Бенджі нічим не відрізняються від будь-яких інших перемовин між колегами, які не можуть дійти згоди стосовно слушної стратегії. Перш ніж переконувати когось у перевагах вашого варіанта, слід сказати слова, у відповідь на які ви почуєте: «Це правда!».

Прорив «це правда» зазвичай не відбувається на початку переговорів. А коли нарешті це стається, співрозмовник його не помічає, зате починає зважати на сказане вами. Для нього такий прорив — мимовільне прозріння.

Вичерпні підсумки і прорив «це правда» як бонус

Переговори тривали вже чотири місяці, а Сабайя все не поступався. Я вирішив, що час натиснути на кнопку «перезавантаження».

Бенджі наловчився тягнути розмови, а часом здавалося, ніби Сабайя, перш ніж зателефонувати, з годину нервово метається,

придумуючи, як добитися свого. Наприклад, екстреміст телефонував і випалював: «Скажи мені “так” чи “ні”! Просто “так” чи “ні”!».

Нам треба було вибити з голови Сабайї ті дурниці про репарації. Хай які запитання, логічні доводи чи аргументи ми випробовували, він усе одно стояв на своєму. Погрози на адресу Шиллінґа лунали й ущухали. Ми щоразу вмовляли Сабайю не робити «різких рухів».

Я гадав, що час переходити до наступної стадії, тож треба було напоумити Сабайю його ж словами так, щоб знищити бар'єри. Ми мали почути від нього: «Це правда!». На той час я ще не знав, який прорив обіцяють ці слова. Я лише був упевнений, що слід дотримуватися перевірених методів.

Я накадав для Бенджі інструкцію на дві сторінки, яка мала змінити переговори. Ми збиралися задіяти всі до одного прийоми з арсеналу активного слухання:

1. **Ефективні паузи.** Мовчання — золото. Ми порадили Бенджі використовувати цей інструмент, щоб наголосити на якійсь думці, заохотити Сабайю більше говорити, доки емоції в діалозі не виллюються сповна (це ніби розчистити болото).
2. **Заохочувальні слова.** Окрім мовчання, ми порадили використовувати простенькі слова, як-от: «так», «гаразд», «ага» або «зрозуміло». У такий спосіб Бенджі показував, що вельми уважно слухає Сабайю.
3. **Віддзеркалення.** Замість сперечатися з лідером повстанців і переконувати, що Шиллінґ не має стосунку до репарацій, Бенджі лише слухав і повторював фрази Сабайї.
4. **Називання.** Бенджі треба було назвати почуття Сабайї та розгадати, як злочинець почувався. «Усе це звучить несправедливо і дуже сумно, тепер я розумію, звідки стільки гніву у словах».
5. **Перефразовування.** Бенджі мав повторювати слова Сабайї інакше. Ми пояснили: це покаже співрозмовнику, що Бенджі справді розуміє його почуття, а не повторює фрази, як папуга.
6. **Підсумки.** Вдало підсумувати означає своїми словами переказати висловлене співрозмовником і прийняти емоції,

які за цим стоять (перифразування + називання = підсумки). Ми сказали Бенджі, що він має слухати і повторювати слова, які відображають «світ очима Абу Сабайї». Бенджі мав подати вичерпне резюме всіх нісенітниць, що понавигадував екстреміст: і про репарації, і про права на риболовлю, і про п'ятсот років пригноблення. Після такого докладного підсумку єдине, що міг відповісти Сабайя (та й будь-хто інший на його місці), — «Це правда!».

За два дні лідер повстанців зателефонував Бенджі. Сабайя говорив. Бенджі слухав, а коли заговорив, дотримувався мого сценарію: поспівчував поневірянням повстанського угруповання; далі задіяв віддзеркалення, заохочення і називання. Кожна тактика бездоганно спрацьовувала. Ефект дедалі посилювався, Сабайя чіплявся на гачок і поступово змінював думку. Нарешті Бенджі повторив своїми словами версію екстреміста і назвав викликані нею емоції.

Сабайя мовчав майже хвилину, а тоді мовив:

— Це правда!

Ми завершили розмову.

Вимога щодо репарацій зникла.

Після того Сабайя жодного разу не обмовився про гроші. Не попросив більше ані копійки за визволення Джеффри Шиллінга. Злочинець так втомився утримувати молодого каліфорнійця, що послабив хватку. Шиллінг утік із табору повстанців, і філіппінські командос, що були напихваті, урятували бранця. Джеффри Шиллінг живим і здоровим повернувся в Каліфорнію до родини.

За два тижні після втечі Шиллінга Сабайя зателефонував Бенджі й сказав:

— Ти вже отримав підвищення? Якщо ні, то маєш отримати.

— І чого б це? — запитав Бенджі.

— Я збирався щось заподіяти заручнику, — відповів Сабайя. — Не знаю, що ти зробив, щоб мене спинити. Що це не було б, воно спрацювало.

У червні 2002 року Сабайя загинув у перестрілці з філіппінськими військовими формуваннями.

У розпал переговорів, коли на карту було поставлено життя людини, я не оцінив по-справжньому силу заповітних двох слів: «це правда». Та, переглянувши розшифровки розмов і проаналізувавши переговори, я усвідомив, що все різко змінилося, коли Сабайя бовкнув ці слова. Бенджі використовував фундаментальні прийоми, які ми розробляли протягом багатьох років. Він підсумував бачення Сабайї; відмовився від конфронтації; дозволив злочинцеві вільно говорити й вичерпно пояснювати власну версію подій.

Слова «це правда» були сигналом про те, що переговори зрушили з мертвої точки. Ці слова зламали бар'єр, що заважав домогтися прогресу, довели переговори до стадії, коли противник погодився та водночас не мав відчуття, що здався.

Це була хитра перемога.

Говорючи «це правда», ваші супротивники мають враження, що обміркували сказане вами та погодилися з власної волі. Вони приймають ваші слова.

«Це правда» дозволило нам спрямовувати переговори і зупинити Сабайю, що намірявся зашкодити заручнику. Це також дало філіппінським командос час для організації рятувальної операції.

У переговорах про визволення заручників ми ніколи не ставили собі за мету почути слово «так». Ми знали, що «так» нічого не означає без уточнення «як». Застосовуючи тактику переговорів про визволення заручників, ми побачили, що «це правда» зазвичай дає найкращі результати.

«Це правда» — чудові слова, а от «ви праві» нічого не змінює

Стратегія, що спонукає співрозмовника відповісти «це правда», веде до перемоги в усіх переговорах. Та якщо лунає «ви праві», це катастрофа.

Розповім про мого сина Брендона й американський футбол. У старших класах Брендон грав у нападі й захисті. Метр вісімдесят із гаком на зріст і більше ста кілограмів ваги — що й казати, він був неперевершеним. Обожнював збивати з ніг кожного гравця супротивної команди.

Я грав квотербеком, тому не міг проникнутися «робітничим» фахом нападника. Нападник — як гірський козел: опускає голову й гатить усе, що бачить. Козли (нападники) від цього кайфують.

У підготовчій школі Святого Томаса Мора, що в штаті Коннектикут, тренер переставив Брендона на місце лайнбекера. Роль мого сина раптом змінилася: замість гатити все і всіх навкруги треба було ухилитися від гравців, що намагалися його заблокувати. Брендон мав обійти блокування — викрутитися, якщо хочете, — і дістатися до м'яча. Однак він і далі напірав головою на противників, і це заважало продертися до гравця з м'ячем. Тренер пояснював, як уникати блокувальників, та Брендон не міг змінити стиль гри. Йому подобалося бити. Уміння завалити противника було для нього предметом гордості.

І тренер, і я намагалися напоумити хлопця. Та щоразу він давав нам найгіршу відповідь: «Ви праві». Брендон погоджувався, але тільки теоретично. Сам він не дійшов такого висновку, тому відразу ж повертався до поведінки, від якої ми намагалися його відучити. Штовхав блокувальників і вилітав із гри.

Чому ж «ви праві» є найгіршою відповіддю?

Поміркуйте про таке: що ви кажете людині, яка вас дістає, ніяк не відчепиться і не хоче чути вашої думки? Аби вона нарешті закрила рот і пішла геть, ви погоджуєтеся: «Ви праві»; «Ти правий»; «Ти права».

Відповідь завжди спрацьовує. Досить сказати «ви праві», і на обличчі співрозмовника з'являється щаслива усмішка. Він точно дасть вам спокій, принаймні на найближчі 24 години. Та ви аж ніяк не дали себе переконати. Ви скористалися цією фразою, щоб вам не допікали.

Це й трапилося в мене з Брендonom. Він мене не чув і не осмислював мого прохання. Як я міг достукатися до власної дитини? Як міг допомогти змінити стиль гри?

Я згадав про Бенджі та Сабайю. Відвів Брендона вбік перед початком важливого матчу. Я квапився підшукати потрібні слова, щоб почути у відповідь заповітне: «Це правда».

— Мабуть, ти думаєш, що ухилитися від блокування не почоловічому, — сказав я. — Тобі видається боягузством тікати від того, хто намагається завдати удару.

Брендон мовчки втупився в мене.

— Це правда, — нарешті сказав він.

Після цих слів Брендон усвідомив, що заважає йому підлаштуватися. Зрозумівши, чому він норотив збити з ніг кожного блокувальника, мій син різко змінив підхід. Він почав уникати блокування і зрештою став реально класним лайнбекером.

Завдяки майстерному лайнбекерству Брендона школа Святого Томаса Мора перемагала на всіх матчах.

«Це правда!» як інструмент для продажу

Слова «це правда» допомогли моїй студентці, яка працювала менеджеркою з продажу у великій фармацевтичній компанії. Вона намагалася продати новий продукт лікареві, який використовував схожий препарат.

Той лікар був найбільшим замовником таких препаратів у секторі, за який відповідала моя студентка. Успішна угода була вельми важливою для її кар'єри.

На першій зустрічі лікар розкритикував продукт. Сказав, що новий препарат не кращий за ті, що вже використовуються. Лікар був непривітним: навіть не вислухав думки продавчині. Коли моя студентка розповідала про переваги препарату, потенційний клієнт урвав її та вщент розніс усі аргументи.

Готуючи комерційну пропозицію, моя студентка нарила про клієнта все, що могла. Довідалася, що він вельми переймається лікуванням пацієнтів. Для нього кожний з них — особливий. На його думку, завдання лікаря — давати відчуття спокою й упевненості. Як могла менеджерка з продажу показати, що розуміє потреби, устремління й зацікавлення клієнта?

На черговій зустрічі лікар запитав, які препарати жінка хоче обговорити. Замість розписувати переваги продукту, вона заговорила про свого клієнта і його роботу.

— Лікарю, — сказала вона, — минулого разу ми говорили про ваших пацієнтів. Я тоді подумала, що для вас справді важливо вилікувати їх, що ви невтомно працюєте, розробляючи для кожного індивідуальну схему лікування.

Лікар глянув на менеджерку так, ніби побачив уперше.

— Це правда, — сказав він. — У мене таке відчуття, що я борюся з епідемією, на яку не зважають інші лікарі. Це означає, що багато хворих не отримують належного лікування.

Моя студентка відповіла, що добре розуміє схему лікування для таких пацієнтів, адже більшості з них звичні препарати не допомагають. Лікар поділився, які труднощі виникають під час лікування, навів приклади.

Коли лікар виговорився, менеджерка підсумувала сказане, наголосивши на проблемах і негараздах у лікуванні.

— Як я розумію, ви підбираєте лікування й препарати індивідуально для кожного пацієнта, — сказала вона.

— Це правда! — знову погодився лікар.

То був прорив, на який менеджерка сподівалася. Лікар спершу ставився до неї скептично й прохолодно. Та, коли вона оцінила, наскільки для нього важливі пацієнти, стіна між ними впала. Лікар утратив пильність, і менеджерка здобула його довіру. Замість «впарювати» товар вона дала клієнтові змогу розповісти про схеми лікування й процедури. Вислухавши, жінка зрозуміла, як її препарат вписується в ці схеми.

Менеджерка спершу перефразувала його слова щодо проблем, які виникають у роботі. Щойно лікар виявив довіру і приязність, можна було переходити до розхвалювання продукту й чітко пояснити, як новий препарат допоможе досягати кращих результатів, таких бажаних для лікаря. Потенційний клієнт зацікавлено вислухав.

— Мабуть, це ідеальний варіант для пацієнтів, яким не допоміг препарат, що я призначав раніше, — сказав він насамкінець. — Гадаю, варто спробувати вашу новинку.

Отож продаж відбувся.

«Це правда!» як інструмент для кар'єрних успіхів

Мій корейський студент домігся прориву «це правда» у переговорах про нову посаду з колишнім босом. Юнак здобув ступінь магістра бізнесу (МВА) і, повернувшись у Сеул, хотів працювати у своїй компанії у відділі побутової техніки, а не напівпровідникових приладів, де був оформлений раніше. Його фах — кадрові ресурси. Він

знав, що за правилами компанії має лишитися в попередньому відділі, якщо колишній бос не ухвалить переведення в інший. Мій студент отримав дві пропозиції з відділу побутової техніки. Він зателефонував колишньому босу зі Сполучених Штатів.

— Відмовтеся від пропозицій і знайдіть собі місце тут, у відділі напівпровідників, — сказав бос.

Підлеглий похнюпився. Щоб забезпечити кар'єрне зростання в компанії, треба було підкоритися колишньому керівникові. Отож юнак відхилив обидві пропозиції й готувався повертатися до звичних обов'язків. Та потім він вирішив написати приятелю, який працював на керівній посаді у відділі кадрів, і спитати про офіційні правила компанії. З'ясувалося, правила про те, що він мусив лишатися у своєму відділі, не існувало, а от згода боса на переведення таки була потрібна.

Отож мій студент знову зателефонував босу. Цього разу запитання були інші — спрямовані на те, щоб розібратися в ситуації.

— Поясніть, будь ласка, чому ви хочете, щоб я повернувся у відділ напівпровідників? Чи є якась конкретна причина? — спитав підлеглий.

— Це для вас найкраща посада, — відповів бос.

— Найкраща посада? — перепитав юнак. — Здається, немає такого правила, що зобов'язує мене лишатися в тому самому відділі.

— Гмм, — замислився бос. — Мабуть, ні, немає.

— Тоді прошу вас, поясніть, що змусило вас вирішити, що я лишаюся?

Колишній бос пояснив, що йому потрібна людина в центральному офісі, яка налагоджуватиме взаємодію між відділами напівпровідникових приладів і побутової техніки.

— Тобто ви можете ухвалити моє переведення на нову посаду. Головне, щоб я лишився в центральному офісі. У будь-якому відділі я зможу допомагати вам налагоджувати комунікацію між топ-менеджерами.

— Це правда, — погодився бос. — Мушу визнати, мені потрібна ваша допомога в центральному офісі.

Мій студент усвідомив, що стався прорив. Пролунали заповітні слова — «це правда». До того ж бос розкрив свій істинний мотив: потрібен помічник і союзник у центральному офісі.

— Можливо, потрібна ще якась допомога? — поцікавився підлеглий.

— Зараз я вам усе розповім, — відповів колишній бос.

Виявляється, керівник націлився на підвищення до віце-президента, що очікувалося за два роки. Просто-таки марив цією посадою.

Без своєї людини в центральному офісі, яка замовить слівце перед виконавчим директором, було не обійтися.

— Зроблю все, що мені до снаги, — пообіцяв мій студент. — Але ж я можу допомагати зі зв'язками і розповідати про вас виконавчому й тоді, коли в центральному офісі буду представником відділу побутової техніки, як гадаєте?

— Це правда, — визнав бос. — Якщо відділ побутової техніки запропонує вам вакансію, я дам згоду.

Ура! Завдяки запитанням, які підвели співрозмовника до «це правда», мій студент домогся свого. Крім того, він схилив боса показати двох «чорних лебедів» — приховану інформацію, яка спричиняє прорив у переговорах (детальніше про це в розділі 10):

- босу потрібна людина, яка допоможе налагоджувати комунікацію й корисні зв'язки в центральному офісі;
- боса очікує підвищення, тому треба, щоб хтось замовив за нього слівце перед виконавчим директором.

Мій студент отримав омріяну роботу у відділі побутової техніки, а колишньому босу допомагає з корисними зв'язками.

— Я був приголомшений, — написав він мені в емейлі. — У нашій культурі взагалі нереально дізнатися, що насправді думає керівник.

Я багато подорожую в США й часто спілкуюся з бізнесменами, коли читаю лекції або даю приватні консультації. Розважаю їх історіями, а потім знайомлю з основними переговорними навичками. І завжди підказую кілька важливих прийомів, обов'язково згадуючи про ефект «це правда».

Після лекції в Лос-Анджелесі одна зі слухачок на ім'я Емілі надіслала мені емейл:

Вітаю, Крісе! Не можу не поділитися з вами історією про те, як я застосувала прийом «це правда» на переговорах із потенційною клієнткою. У мене вийшло вибити найвигіднішу ціну. Я в захваті!

Раніше я, найімовірніше, погодилася б на проміжний варіант (щось середнє між моєю першою пропозицією і першою контрпропозицією клієнтки). Натомість я правильно визначила мотиви клієнтки (так мені здається) і висловила слушне припущення, що мало схилити її сказати «це правда», принаймні подумки... Тоді вона сама запропонувала угоду, яку я хотіла, і спитала, чи я погоджуюся? Ще б пак, я погодилася!

Дякую вам!

Емілі

А я собі подумав: «Це правда!».

Висновки

Є давня китайська приказка: «Спати в одному ліжку й бачити різні сни». Це про близькість (у подружньому житті чи в бізнесі), у якій бракує спілкування.

Таке трапляється в нещасливих шлюбах і в невдалих переговорах.

З огляду на те, що кожна зі сторін має власні уявлення, задуми й мотиви, справжнього взаєморозуміння між співрозмовниками аж ніяк не замінять люб'язності (усілякі «так» і «ви праві», що слугують «мастилом» соціальної взаємодії та легко злітають з вуст учасників будь-яких розмов).

Уміння налагодити таке взаєморозуміння, а не просто почути відмазку «так» і є мистецтвом переговорів. Щойно ви переконаєте людину, що справді розумієте її мрії й почуття (тобто її світ), виникають умови для зміни її думки й поведінки, а також для прориву в переговорах.

Якщо хочете створювати такі умови, тримайте в голові засади з цього розділу:

- Безумовне позитивне ставлення сприяє зміні поглядів і поведінки. Люди за своєю сутністю схильні до соціально прийнятної поведінки. Що більше розуміння й позитивного ставлення відчуває співрозмовник, то більша ймовірність його пориву до конструктивної поведінки.
- Слова «це правда» кращі, ніж «так». Намагайтеся схилити співрозмовника до цих слів. «Це правда» забезпечує прорив у переговорах.

- Підбивайте підсумки, щоб спонукати до «це правда». Вичерпний підсумок складається з називання й перефразовування. Розгадайте, що думає і які емоції відчуває співрозмовник, розкажіть йому це своїми словами і погляньте на світ його очима.

Розділ 6. Викривлена реальність

Понеділкового ранку у відділенні ФБР, що в столиці Гаїті Порт-о-Пренс, пролунав дзвінок. Телефонував племінник відомого гаїтянського політика. Він так торохтів, що мусив тричі повторити, перш ніж я нарешті зрозумів, про що мова: його тітку викрали прямо з її машини і тепер вимагають 150 000 доларів.

— Плати, — сказали кіднепери, — або вона помре.

Беззаконня й хаос на тлі повстання 2004 року, коли скинули президента Жана-Бертрана Арістіда, зробили Гаїті кіднеперським центром Північної й Південної Америки, відсунувши Колумбію на друге місце. У Гаїті — республіці в Карибському морі, що налічує вісім мільйонів населення, — щодня викрадали від восьми до десяти осіб. Зрештою країна завоювала «почесне звання» світового лідера кіднепінгу.

У той час, коли на Гаїті масово викрадали людей і кидалися смертельними погрозами, я працював головним міжнародним представником ФБР для переговорів із кіднеперами. Я вперше зіткнувся з таким жахіттям: ледь не щогодини надходили повідомлення про викрадення (дедалі зухваліші напади на вулицях Порт-о-Пренса серед білого дня). То викрали чотирнадцять підлітків зі шкільного автобуса; то підстрелили американського місіонера Філіпа Снайдера та захопили його разом із гаїтянським хлопчиком, якого він віз у Мічиганський офтальмологічний центр на операцію; то у всіх на очах виволікували відомих гаїтянських політиків і бізнесменів прямісінько з їхніх домівок. Не жаліли нікого.

Більшість викрадень здійснювалася за однаковим сценарієм: озброєні кіднепери в масках-панчохах оточували будинок чи автомобіль, вдиралися всередину й хапали жертв — переважно жінок, дітей і людей похилого віку.

Спочатку припускалося, що викрадення організовані політично заангажованими бандами, щоб дестабілізувати нову владу Гаїті. Згодом з'ясувалося, що це не так. Гаїтянські злочинці уславилися жорстокістю

в політичних справах, але що стосується кіднепінгу, то майже всі випадки — бізнес і тільки бізнес.

Пізніше я розповім, як ми склали хитромудрий пазл і з'ясували, що то були за злочинці та чого вони хотіли, тобто обзавелися безцінною інформацією для успішних переговорів. Та спершу поговорімо про важливий нюанс переговорів із високими ставками — переговорів про життя людей, де видима частина айсберга геть малесенька.

Того понеділка, коли племіннику політика зателефонували викрадачі, хлопець був такий нажаханий, що думав лише про одне: як заплатити. Це нормальна реакція. Коли жорстокі злочинці кажуть, що вб'ють вашу тітку, якщо негайно не отримають грошей, здається, що ніяк інакше ситуацію не розрулиш. Від вас — викуп, від них — заручник, так?

Не так. Завжди можна вирішити інакше. Переговори не втиснути у формулу $X + Y = Z$. У всіх людей бувають ірраціональні пориви, приховані потреби, непродумані вчинки.

Розкопавши підземний світ потреб і думок, що не були висловлені, ви відкриєте безліч змінних чинників, якими можна скористатися, щоб змінити потреби й очікування співрозмовника. За будь-яких обставин можна викривити реальність співрозмовника, щоб вона відповідала тому, що ми збираємося дати, а не тому, на що він розраховував. Можна скористатися зі страху перед дедлайнами, з таємничої сили непарних чисел, а також зі специфічних уявлень про справедливість.

Ніколи не йдуть на компроміс

Повернімося до злочинців, які вимагали 150 000 доларів. Нас завжди вчать шукати вигідне для всіх сторін рішення, підлаштовуватися, діяти розважливо. То який же безпрограшний варіант за тих обставин? Який компроміс? Змалку нам утовкмачують традиційну істину про величезне значення компромісу: «Сторгуємося з ними на 75 000 доларів. Тоді всі лишаться задоволені».

Ні, ні й ще раз ні! Пошук взаємовигідних рішень, до якого закликають фахівці з переговорів, зазвичай не тільки не дає результатів, а й призводить до катастроф. У кращому разі рішення не

задовольняє жодну зі сторін. А коли ви вдаєтеся до цієї тактики зі співрозмовником, у якого філософія «пан або пропав», то ризикуєте потрапити на гачок.

Звісно, як ми вже з'ясували, слід триматися привітно, співпрацювати, встановлювати дружні взаємини й виявляти емпатію, створюючи умови, за яких можна домовитися. Та не варто бути наївними, адже компроміси — готовність сторгуватися — призводять до жахливих наслідків. Компроміс — це погана домовленість, і в цьому розділі ми поговоримо про те, що краще не домовитися взагалі, аніж домовитися погано.

Навіть із кіднеперами?

Особливо з кіднеперами. Погана домовленість у такому разі — це коли хтось платить і нікого не відпускають.

Спробую пояснити, що таке компроміс на прикладі. Дружина хоче, щоб чоловік узув під костюм чорні туфлі. Чоловік не хоче; йому до вподоби коричневі. Що ж робити? Мабуть, шукати компроміс. Уже здогадалися який? Він іде в різних туфлях: одній чорній, іншій коричневій. Чи це найкраще рішення? Аж ніяк! Взагалі-то це найгірше рішення, що тільки може бути. Будь-який із суперечливих варіантів — чорні туфлі або коричневі — був би кращим за компромісний.

Щоразу, як захочеться піти на компроміс, згадуйте про ці розпаровані туфлі.

Чому ж ми чіпляємося за компроміси попри несприятливі наслідки? Річ у тім, що компроміс утвердився як поширена концепція в стосунках, політиці й будь-яких інших сферах життя. Така собі непорушна істина про взаємодію з людьми.

Та ось вимагається викуп. Заплатити будь-яку суму буде несправедливістю, і племінник викраденої жінки волів би нічого не давати. То навіщо ж йому пропонувати 75 000 замість 150 000? 150 000 доларів — це гроші, що незаконно вимагаються за життя людини. Будь-який компромісний варіант буде для племінника кепським.

Отож мушу сказати: компроміс — це повна фігня. Ми йдемо на них не тому, що так правильно, а тому, що так легше врятувати ситуацію. Це дозволяє нам потім сказати, що ми хоч щось зробили. Для нас компроміс — рятівна соломинка, і байдуже, що він означає. Ведучи

переговори, більшість людей боїться, що їм буде боляче, боїться щось втратити. Мало хто дбає про власні інтереси.

Одне слово, не прогинайтеся. Ось вам просте правило: ніколи не йдіть на компроміс. Неординарні рішення майже завжди передбачають певні ризики, незручності, тривоги й конфлікти. Цього можна уникнути, підлаштовуючись і йдучи на компроміси. Та не шукайте легких шляхів, бо тільки складні ведуть до грандіозних перемог — домовленостей майстерних переговорників.

Дедлайни: зробіть час своїм спільником

Для мене час — один із найважливіших змінних чинників у будь-яких переговорах. Елементарна швидкоплинність часу та її суворіший родич — дедлайн — доводять кожну угоду до логічного кінця.

Байдуже, чи ваш дедлайн реальний і непорушний, чи радше як лінія на піску. У будь-якому разі ним можна скористатися, щоб склалося враження, ніби домовитися просто зараз краще, ніж укласти вигідну угоду, але пізніше. Дедлайн зазвичай спонукає людей говорити й діяти імпульсивно всупереч власним інтересам, бо всі ми за сутністю своєю схильні квапитися, коли він дихає в спину.

Майстерні переговорники змушують себе не піддаватися й натомість користатися з негативного впливу дедлайна на співрозмовника. Це нелегко. Покопайтеся в собі: чому дедлайн тисне на вас і вганяє у тривожний стан? Усе впирається в наслідки. Ми хвилюємося через втрати, від яких потерпатимемо, порушивши дедлайн. «Угода провалиться, якщо не знайти рішення до...» — волає вам внутрішній голос, лякаючи уявними сценаріями.

Коли ви дозволяєте змінному чиннику — часу — навіювати вам такі думки, потрапляєте в заручники й створюєте сприятливі умови для імпульсивних і необдуманих рішень, після яких співрозмовник може розслабитися. Уявний дедлайн і ваша реакція зроблять усю роботу.

Саме так, уявний. За ті роки, що працюю в приватному секторі, я випитував майже в кожного підприємця і топ-менеджера, з яким мав справу, чи траплялося їм бути свідками або учасниками переговорів, у яких зірваний дедлайн призводив до негативних наслідків?

І от серед сотень клієнтів знайшовся лише один, що серйозно замислився і відповів ствердно. Дедлайни зазвичай довільні, майже завжди гнучкі й практично ніколи не спричиняють тих наслідків, яких ми побоюємося.

Дедлайн — це страшило переговорів. Зазвичай це плід нашої уяви, що безпідставно вибиває з колії. Отож ми навчаємо наших клієнтів такій мантрі: «Краще не домовитися, аніж домовитись погано». Коли клієнти по-справжньому проникаються нею, починають розуміти, що мають удосталь часу, щоб належно провести переговори, і стають надзвичайно терплячими, а терплячість — потужна зброя.

За кілька тижнів після початку кіднепінг-буму на Гаїті ми помітили дві закономірності. По-перше, найбільше нападів ставалося в понеділки, ніби кіднепери починали регламентований робочий тиждень. По-друге, із наближенням вихідних злочинці квапилися отримати гроші.

Спочатку здавалося, що це дурня. Ми уважно слухали кіднеперів, проводили дебрифінги з визволеними заручниками і нарешті зрозуміли: злочини не мають політичного підґрунтя. Натомість ми мали справу зі звичайними головорізами, які хотіли дістати гроші до п'ятниці, щоб прогуляти їх у вихідні.

Дійшовши такого висновку і знаючи про дедлайн, який кіднепери самі собі вигадали, ми отримали безцінну інформацію, що переважила терези на наш бік.

Ми зрозуміли, що, дотягнувши переговори до четверга або п'ятниці, можемо вибити найвигіднішу домовленість. Крім того, ми знали, що для крутого «відриву» на Гаїті 150 000 доларів — забагато, і можна пропонувати зна-а-а-чно менше.

Ми здогадувалися про наближення дедлайна за тим, як деталізувалися погрози. «Плати, або тітка помре», — погроза, що лунає на першому етапі, бо злочинці не уточнюють дати. Коли погрози стають конкретнішими, у будь-яких переговорах це означає, що наближаються реальні наслідки з реальними часовими межами. Для того, щоб визначити серйозність погрози, ми звертали увагу на те, скільки лунає відповідей на запитання «Що?», «Хто?», «Коли?» і «Як?».

Погрожуючи, люди свідомо чи несвідомо висловлюються двозначно й залишають прогалини, якими потім наміряються скористатися. Коли в нас у різних випадках прогалини знову й знову заповнювалися під кінець тижня за схожою схемою, ми вибудували закономірність.

Озброївшись цією інформацією, я вже очікував регламентованих чотириденних викрадень. Звісно, для жертв то було невеликою розрадою, зате злочини стали передбачуваними й дешевше обходилися родинам постраждалих.

Дедлайни грають на руку не тільки в переговорах про життя заручників. Продавці автомобілів схильні виставляти вельми вигідні ціни ближче до кінця місяця, напередодні щомісячного підбиття підсумків їхніх транзакцій. Продавці, які представляють корпорації, звітують поквартально, тож стають вразливішими наприкінці кожного такого терміну.

Тепер, коли ви знаєте, як переговорники користаються з дедлайнів іншої сторони, мабуть, гадаєте, що власні дедлайни краще тримати в таємниці. Зрештою, саме таку пораду дають фахівці старої школи.

У бестселері 1980 року «Домовитися можна про все» (You Can Negotiate Anything)¹⁴ фахівець із переговорів Герб Коен розповідає про свою першу бізнес-угоду в Японії, де від імені своєї компанії домовлявся з постачальником.

Японці спитали Герба, чи надовго він приїхав, і той сказав, що на тиждень. Отож протягом семи днів гостя розважали вечірками, прогулянками й екскурсіями — усім, крім переговорів. Японці почали серйозні переговори тільки напередодні від'їзду Коена. Про остаточні нюанси угоди вони домовилися в машині дорогою до аеропорту.

Коли літак приземлився в Сполучених Штатах, Коен почувався так, ніби його обіграли. Він зрозумів, що пішов на великі поступки через те, що дедлайн наступав на п'яти. Чи розповів би Герб про дедлайн, якби знав, що так трапиться? Не розповів би, каже Коен, бо цим дав партнерам перевагу, якої сам був позбавлений: «Вони мій дедлайн знали, а я їхнього не знав».

Нині багато хто погоджується з Коеном. Переговорникам подобається просте правило, тому вони вважають дедлайн стратегічною слабкістю і, за порадою Коена, не виказують своєї кінцевої дати.

Розкрию вам маленький секрет: Герб Коен і товариство «фахівців» із переговорів, які дотримуються таких настанов, помиляються. Дедлайн — поняття двостороннє. Коен хвилювався, як відреагує його бос, якщо він поїде з Японії без угоди, однак і Коєнові партнери програли б, якби угоду не було укладено. У цьому вся сіль: завершуючись для однієї сторони, переговори завершуються і для іншої.

Дон Мур, викладач бізнес-школи імені Волтера Гааса при Каліфорнійському університеті в Берклі, стверджує, що, приховуючи дедлайн, переговорник опиняється в найгіршому положенні. Дослідження Мура показало, що замовчування дедлайна суттєво збільшує ризик зайти в глухий кут. Дедлайн підштовхує вас до поступок, тоді як інша сторона, вважаючи, що часу ще вдосталь, лишається непохитною.

Що як власники баскетбольної ліги NBA під час переговорів зі спілкою гравців установили б дедлайн на масштабні скорочення, але не повідомляли про нього? Вони поступалися й поступалися б, наближаючись до свого дедлайна, а спілка продовжувала б перемовини, як ніде нічого. За таких обставин замовчування дедлайна означало б, що NBA веде переговори сама з собою, а це завжди програшний варіант.

Мур дійшов висновку: коли переговорники повідомляють іншій стороні про дедлайн, угоди виходять кращими. Так і є. По-перше, називаючи кінцеву дату, ви менше ризикуєте зайти в глухий кут. По-друге, коли опонент знає ваш дедлайн, швидше переходить до поступок і домовленості.

Перш ніж рухатися далі, наостанок додаю: дедлайни майже ніколи не бувають непорушними. Зате вони налагоджують процес переговорів і дають уявлення про те, скільки часу знадобиться. Цілком імовірно, що ви побачите можливість добитися більшого, ніж дозволяє обмежений час, і змінити дедлайн.

Справедливості немає

На третьому тижні курсу з переговорів, який я викладаю, ми граємо в мою улюблену гру, яка доводить студентам, що вони геть себе не розуміють (знаю: я жорстокий).

Гра називається «Ультиматум». Студенти розбиваються на пари: один пропонує, інший приймає пропозицію. Кожному, хто пропонує, я даю десять доларів. Студент із такою роллю пропонує партнеру якусь круглу суму. Якщо партнер приймає пропозицію, отримує те, що пропонувалося, а той, хто пропонує, — решту. Якщо партнер відмовляється, обидва лишаються ні з чим, і десять доларів повертаються до мене.

Байдуже, чи перемагають вони й отримують гроші, чи програють і втрачають їх (не байдуже тільки моєму гаманцю). Уся фішка в пропозиції. Дивовижа в тому, що майже завжди, хай яку круглу суму обирають учасники, кожний опиняється в меншості. Чи то шість до чотирьох доларів, чи то п'ять до п'яти, чи то сім до трьох, чи то вісім до двох. Виявляється, що найпопулярнішого варіанта розподілу коштів немає. Попри те, що поділити треба всього десять доларів і гроші «на шару», серед студентів немає однакості про те, яким є справедливий і раціональний поділ.

Після цього невеличкого експерименту я виходжу до дошки і кажу студентам те, що вони не хочуть чути: обраний кожним із них варіант був на 100 відсотків нераціональним та емоційним.

— Як це? — дивуються вони. — У мене рішення раціональне.

Тоді я пояснюю. По-перше, як ваш варіант може бути раціональним, якщо він майже унікальний? Отож-бо — рішення нераціональне. По-друге, кожний зі студентів робив пропозицію, припускаючи, що партнер мислить так само.

— Це хибний підхід — починати переговори, спираючись на те, що інша сторона поділяє ваші міркування, — розповідаю я. — То не емпатія, а проекція.

І додаю, щоб переконати їх остаточно:

— Чому ж ніхто з тих, хто робить пропозицію, не запропонував один долар, адже це найбільш раціональне рішення і, за логікою, прийнятне для іншої сторони? А якщо такі й знайшлися, але дістали відмову (таке трапляється), чому ж тоді партнер відмовився? Усі, хто запропонував більше одного долара, ухвалили емоційне рішення, — роз'яснюю я. — А ті з вас, хто відмовився від одного долара, поясніть мені, відколи це нуль доларів краще, ніж один? Невже фінансові закони зненацька змінилися?

У такий спосіб я перевертаю уявлення студентів — вони розуміють, що діють нерационально. Це притаманно всім людям. Ми всі ірраціональні й емоційні. Емоції — невід’ємна частина процесу ухвалення рішень, якою ми нехтуємо собі на шкоду. Люди, які це усвідомлюють, роблять революційне відкриття.

У книжці «Декартова помилка: емоції, розум і людський мозок» (Descartes’ Error: Emotion, Reason, and the Human Brain)¹⁵ неврочений Антоніо Дамасіо розповідає про своє важливе відкриття. Досліджуючи осіб із пошкодженою ділянкою мозку, яка відповідає за формування емоцій, він виявив спільну особливість: усі вони не здатні ухвалювати рішення. Ці люди можуть логічно пояснити, що слід зробити, але їм не до снаги ухвалити навіть найпростіше рішення.

Виходить, хоч ми й використовуємо логіку, спрямовуючи себе до рішення, процесом ухвалення рішень керують емоції.

Слово на «с»: у чому його сила, коли і як його вживати

Найпотужніше слово в переговорах — це справедливість. Усі ми люди, і вкрай важливо відчувати, що нас поважають. Люди згодні домовлятися, коли бачать, що до них ставляться справедливо, і навпаки.

Десятирічні дослідження із застосуванням нейровізуалізації показали, що активність у мозку людини, особливо в острівці головного мозку, що регулює емоції, відображає рівень несправедливості за соціальної взаємодії. Навіть примати гостро реагують на несправедливість. У відомому дослідженні дві мавпи-капуцини мали виконувати однакове завдання, але одну нагороджували солодким виноградом, а іншу — огірками. У відповідь на таку кричущу несправедливість нагородована огірками мавпа геть здуріла.

Гра «Ультиматум», у яку я граю зі студентами багато років, показує, що більшість учасників, які мають прийняти пропозицію, незмінно відхиляють будь-які варіанти, менші за половину суми. Якщо пропозиція наближається до чверті, годі на щось сподіватися, бо, зачувши таке, партнери ображаються. Більшість людей ухвалює

іраціональне рішення й готова не дістати ані долара, аніж прийняти сміховинну пропозицію. Річ у тім, що негативне емоційне значення несправедливості переважає позитивну раціональну цінність грошей.

Така іраціональна реакція на несправедливість поширюється й на серйозні економічні угоди.

Пам'ятаєте, який чудовий у діснеєвському «Аладдіні» вийшов джин в озвучці Робіна Вільямса? Актор хотів лишити щось прекрасне для своїх дітей, тому погодився на проект за мізерний гонорар — 75 000 доларів, хоча зазвичай працював не менше ніж за вісім мільйонів. Однак потім дещо трапилося: мультфільм набув шаленої популярності, зібравши 504 мільйони доларів.

Тоді у Вільямса поїхав дах.

А тепер проаналізуємо ситуацію, спираючись на результати гри «Ультиматум». Вільямс сердився не через гроші; його обурила несправедливість. Він не скаржився на контракт, доки «Аладдін» не став хітом. Лише на тлі шалених прибутків актор і його агент розлютилися, що їх обібрали.

На щастя для Вільямса, кіностудія хотіла, щоб зірка лишилася задоволеною. Спершу компанія Disney наголошувала, що Робіна Вільямса ніхто не примушував підписувати такий контракт, та згодом розщедрилася і надіслала акторові картину Пікассо вартістю, як подекують, мільйон доларів.

Ірану пощастило менше.

Останніми роками Іран не зважає на санкції, через які втратив сто мільярдів доларів в іноземних інвестиціях і нафтових прибутках.

А все заради того, щоб не відмовлятися від ядерної програми, що може задовольнити енергетичні потреби країни лише на два відсотки. Тобто так само, як студенти, що відмовлялися від халявного долара, бо пропозиція видавалася принизливою, Іран позбавляє себе головного джерела прибутків (від експорту нафти й газу), тримаючись за нерентабельний проект.

Чому? Знову справедливість.

Із погляду Ірану, несправедливо, що могутні держави, чий сукупний ядерний арсенал налічує кілька тисяч боєголовок, вирішують, чи використовувати іранцям атомну енергію. Іран не розуміє, чому, збільшуючи потужності для збагачення урану, він набуває статусу

країни-парії, тоді як Індію й Пакистан, що таємно обзавелися ядерною зброєю, міжнародна спільнота приймає за гідних членів?

У телеінтерв'ю колишній представник Ірану на ядерних переговорах Сейєд Хоссейн Мусавіан так і заявив:

— Сьогодні для іранців ядерне питання не є ядерним. Ідеться про відстоювання нашої незалежності під тиском решти.

Ви можете не довіряти Ірану, але дії цієї країни слугують прикладом того, що боротьба з несправедливістю, уявною чи реальною, є потужною мотивацією, яка підштовхує не зважати на втрати.

Зрозумівши, яке сум'яття, емоційну бурю та руйнівні наслідки тягне за собою боротьба за «справедливість», ви по-справжньому досягнете значення цього слова, яке слід уживати вкрай обережно.

Взагалі існує три способи скинути бомбу «справедливості», і лише один із них позитивний. Найпоширеніший серед них дестабілізує противника як бойовий прийом. Це виправдання: «Ми просто хотіли вчинити по справедливості».

Пригадайте останній раз, коли хтось звинувачував вас у несправедливому ставленні.

Закладаюся, ви будете змушені визнати, що почуте викликало у вас відчуття дискомфорту й бажання захищатися. Такі пориви зазвичай підсвідомі, а ще спонукають до ірраціональних поступок.

Кілька років тому моя подруга продавала в Бостоні своє помешкання в період застою на ринку. Запропонована ціна була значно нижчою, ніж очікувала власниця. Для неї така угода означала б великі втрати, тому вона спересердя скинула на потенційного покупця бомбу «справедливості».

— Ми просто хочемо справедливого продажу, — сказала вона.

Покупець, виведений з емоційної рівноваги через завуальоване звинувачення, відразу погодився на вищу ціну.

Якщо на вас вивалюють таке звинувачення, спробуйте зрозуміти, що інша сторона не конче прагне обчистити ваші кишені. Так само, як моя подруга, ваш співрозмовник може просто розгубитися під тиском обставин. Хай там як, найкращою реакцією буде глибоко вдихнути, утриматися від бажання йти на поступки, а тоді сказати:

— Гарзд, я перепрошую. Зробімо паузу і повернімося до того моменту, коли я почав(-ла) ставитися до вас несправедливо, щоб це виправити.

Другий спосіб скинути бомбу «справедливості» — підступний. Ваші співрозмовники можуть звинуватити вас у нещирості чи нечесних намірах, дорікнувши:

— Ми висунули вам справедливу пропозицію.

Це така хитрість, щоб відвернути вашу увагу і маніпулювати вами.

Коли хтось випробовує цю хитрість на мені, я згадую про масові скорочення в Національній футбольній лізі США (NFL).

Переговори виходили на фінішну пряму, й Асоціація гравців NFL вимагала, щоб, перш ніж укласти остаточну угоду, власники розкрили фінансову інформацію. І що ж?

— Ми зробили гравцям справедливу пропозицію, — заявили власники.

Такий от геніальний маневр: замість повідомляти про прибутки й витрати чи відмовлятися це зробити, власники різко змінили тему, дорікнувши Асоціації гравців, що вона не оцінила справедливості пропозиції.

Якщо ви опинитеся в такій ситуації, краще за все віддзеркалити те магічне слово на «с».

— Справедливу? — кажете ви і робите паузу, щоб слово справило на співрозмовників той самий сильний ефект, що мав подіяти на вас.

Далі переходьте до називання:

— Я так розумію, ви готові надати докази на підтримку цього аргументу. — Таким чином ви знову натякаєте на необхідність розкрити фінансові дані чи надати будь-яку іншу інформацію, яка або суперечитиме їхній претензії на справедливість, або дасть вам уявлення, як діяти далі. Ви миттю відбиваєте атаку.

Останній спосіб скинути бомбу «справедливості» — мій улюблений, бо позитивний і конструктивний. Він створює умови для чесних переговорів та емпатії.

Ось як я його застосовую. На початку переговорів кажу:

— Мені хотілося б, щоб ви відчували, що я до вас ставлюся справедливо. Будь ласка, зупиняйте мене, якщо вам здається, що я несправедливий, будемо розбиратися.

Усе просто й зрозуміло. Я показую себе чесною людиною і даю людям зрозуміти, що спокійно сприймаю слово на «с», якщо воно щире. Як переговорнику вам потрібна репутація справедливої людини. Репутація завжди випереджає нас, то нехай торує шлях до успіху.

Як визначити емоційні драйвери, що формують цінності співрозмовника

Кілька років тому я натрапив на книжку Джеффри Фокса «Як стати повелителем бізнесу» (How to Become a Rainmaker)¹⁶ і тепер час від часу нагадую собі аналізувати емоційні драйвери, які є джерелом наших рішень. Автор книжки чудово пояснює особливості роботи у сфері продажів не на основі раціональних аргументів, а спираючись на емоційні межі.

Якщо схилити клієнта до того, щоб він поділився проблемами, болем і нереалізованими устремліннями, тобто зрозуміти, що він насправді купує, можна продати товар як ідеальне розв'язання проблеми.

Треба проникнути в сутність. Що насправді продає няня, яка працює по годинно? Не зовсім догляд за дитиною, а радше розслаблений вечір для батьків. Що пропонує менеджер із продажу комінів? Затишок у кімнатах для родинних посиденьок. Що продається в крамниці замків? Безпека.

Розгадуйте емоційні драйвери і вставляйте вашу пропозицію у відповідні рамки переваг, достукуючись до співрозмовника.

Викривлена реальність

З огляду на змінні чинники одна й та сама людина може сприймати сто доларів як блискучу перемогу або як страшну образу. Знаючи про це, ви можете викривлювати реальність співрозмовника, представляючи принизливий варіант виграшним.

Ось вам приклад. Я маю чашку для кави — червоно-білу зі швейцарським прапором. Не пошкоджену, але й не нову. Скільки ви за неї заплатили б? Ну, давайте, яка найщедріша ціна?

Мабуть, десь три з половиною долари.

А тепер уявіть, що це ваша чашка. Ви продаєте її мені. Яка ж тепер її вартість?

Гадаю, зросла не менше ніж до п'яти чи семи доларів.

Ідеться про одну й ту саму чашку. Я лише додав змінний чинник — співвідніс її з вами, і от уже цінність цієї речі суттєво зросла.

Або уявіть, що я пропоную вам двадцять доларів за те, що збігаєте по каву. Доручення займе не більше трьох хвилин. Ви можете порахувати, що за оплати двадцять доларів за три хвилини виходить чотириста баксів за годину. Оце клас, думаєте ви. Та потім дізнаєтеся, що, виконавши доручення, допомогли мені заробити мільйон. Ви вже не радієте, що заробляєте чотириста доларів на годину. Ви переконані, що вас ошукали.

Цінність двадцяти доларів, так само як цінність чашки, не змінилася. Зате ви по-іншому поглянули на неї. По-різному позиціонуючи двадцять доларів, я можу ошчасливити або обурити вас.

Усе це я розповідаю не для того, щоб переконати вас, ніби процес ухвалення рішень — геть ірраціональний та емоційний. Із цим ми розібралися. Мова про те, що, попри переважно ірраціональні рішення, люди у своїх учинках доволі послідовно керуються певними шаблонами, засадами й правилами. Знаючи про ментальні шаблони, ви можете їх моделювати.

Наразі найкращою теорією ірраціональних рішень є так звана теорія перспектив. Її розробили 1979 року психологи Деніел Канеман та Амос Тверські. Це теорія про те, як люди роблять вибір перед лицем ризиків, зокрема в переговорах. Згідно з нею, між певністю і ймовірністю люди схиляються до першої, навіть коли ймовірний варіант кращий. Це явище зветься «ефектом певності». У зв'язку зі схильністю до уникнення втрат люди йдуть на серйозніші ризики для того, щоб запобігти цьому, аніж для того, щоб чогось досягти. Тому людина, яка за статистикою не потребує страхування, витрачається на страховку. Людина, яка має 95-відсотковий шанс отримати 10 000 доларів і 100-відсотковий — 9499 доларів, уникає ризику й обирає стовідсоткову опцію. Якщо ж сказати тій самій людині, що вона має 95-відсотковий шанс втратити 10 000 доларів і 100-відсотковий шанс втратити 9499 доларів, вона зробить протилежний вибір: ризикне більшою сумою, щоб уникнути меншої, але гарантованої втрати. Небажання втратити

спонукає людей до ризиків більше, ніж можливість набути щось рівноцінне.

Далі я поясню кілька заснованих на теорії перспектив варіантів тактики, якими ви можете скористатися. Та спершу засвоймо дещо важливе про уникнення втрат: у складних переговорах недостатньо показати іншій стороні, що ви можете забезпечити бажане для неї. Для того, щоб обзавестися дієвим важелем впливу, слід переконати співрозмовника, що в разі провалу угоди він втратить щось конкретне.

1. Якорування емоцій.

Для того, щоб викривити реальність співрозмовника, почніть з основ емпатії. Тобто проведіть ревізію звинувачень, прийнявши страхи іншої сторони. За допомогою якорування поясніть загрозу втрат, навіявши співрозмовнику потрібні емоції. У ньому прокинеться бажання уникнути цього, тож він хапатиметься за будь-яку можливість це зробити.

Коли я звільнився з ФБР і зайнявся консалтингом, перший мій проект був справді почесною місією — тренувати команду переговорників США для визволення заручників в Об'єднаних Арабських Еміратах. На жаль, престижність завдання потьмарили проблеми з генеральним підрядчиком (я був субпідрядчиком). Усе зайшло так далеко, що мені треба було сказати залученим виконавцям замовлення, які зазвичай заробляли дві тисячі доларів на день, що кілька місяців платитиму їм лише по п'ятсот.

Я точно знав, як вони зреагують, якщо просто скажу це — розсміються в обличчя. Отож я кожному зателефонував окремо й відразу закинув ревізію звинувачень.

— У мене для вас кепська пропозиція, — сказав я кожному й помовчав, дочекавшись, поки вони попросять продовжувати. — Коли ви покладете слухавку, мабуть, подумаете, що бізнесмен із мене ніякий. Будете нарікати, що я не вмю планувати й розподіляти бюджет. Скажете, що Кріс Восс — п'ятакло. Це ж його перший проект після ФБР, і він його геть завалив. Не знає, як організувати завдання. Може, навіть підозрюватимете, що я вам брехав.

Зачепивши їхні емоції на «якір» низьких очікувань, я зіграв на схильності до уникнення втрат.

— І все-таки я вирішив не позбавляти вас цієї можливості та запропонувати роботу саме вам, перш ніж почну шукати когось іншого, — сказав я.

Розмова різко переключилася з розміру платні п'ятсот доларів замість двох тисяч на іншу тему: як не втратити п'ятсот доларів на користь когось іншого.

Кожний із моїх виконавців погодився. Жодних контрпропозицій, жодних скарг. А от якби я не застосував якорування до їхніх емоцій, не занижив їхніх очікувань, вони зовсім інакше сприйняли б новину про п'ятсот доларів.

Якби я просто сказав: «Я можу платити вам п'ятсот доларів на день. Що скажете?», вони сприйняли б це як особисту образу й кинули слухавку.

2. Ніколи не починайте переговори... ну, майже ніколи.

Отже, ми розібралися з перевагами якорування емоцій, що дозволяє викривити реальність співрозмовника. Та коли треба домовитися про ціну, говорити першим — не найкраща ідея.

Відомий режисер Біллі Вайлдер запропонував такому ж відомому автору детективів Реймонду Чандлеру написати сценарій до фільму «Подвійна страховка», що вийшов 1944 року і згодом став класикою кінематографа. Чандлер був новачком у Голлівуді, однак до переговорів був готовий на всі сто. На зустрічі з Вайлдером і продюсером фільму письменник поквапився говорити про гроші: півтори сотні доларів на тиждень і, попередив він, писати буде не менше трьох тижнів.

Вайлдер із продюсером ледве стримали сміх, бо планували платити Чандлерові 750 доларів на тиждень і з досвіду знали, що на роботу над сценарієм може піти кілька місяців. На щастя для письменника, для його співрозмовників стосунки з ним важили більше, ніж кілька сотень доларів, тож вони пожаліли новачка і зателефонували агентові, щоб надалі той представляв інтереси сценариста.

От і в мене був студент на ім'я Джеррі, який геть-чисто завалив переговори про зарплату через те, що поліз говорити першим (до речі, сталося це до того, як він став моїм студентом).

На співбесіді в нью-йоркській фінансовій компанії юнак вимагав 110 000 доларів лише тому, що така зарплата була б на тридцять відсотків вищою за його попередню. Бовкнувши це, він довідався, що всім іншим кадрам на цій програмі компанія пропонувала стартову зарплату 125 000 доларів. Тому я закликаю вас давати іншій стороні можливість «зачепити» тему грошей.

Річ у тім, що жодна зі сторін не починає переговори із повною інформацією в кишені. Зазвичай це означає, що ви недостатньо знаєте, щоб випромінювати впевненість, особливо коли не орієнтуєтеся в ринковій ціні того, що купуєте чи продаєте, як-от Джеррі та Чандлер.

Коли ви передасте «якір» у руки співрозмовника, вам може пощастити: мені траплялося багато переговорів, у яких перша пропозиція іншої сторони була кращою за остаточну суму, яку я собі замислив. Якби я поліз першим, співрозмовник погодився б, і я пішов би або з «прокляттям переможця», або з «каяттям покупця», тобто з неприємним відчуттям, що переплатив або продешевив.

Пильуйте, коли дозволяєте іншій стороні «якорувати». Ви маєте бути морально готовими відхилити першу пропозицію. Якщо перед вами профі, акула бізнесу, приготуйтеся до крайнього «якоря», який викривлює вашу реальність. Такий «якір» дозволяє кинути вже не таку завищену, а просто абсурдно дорогу пропозицію, яка в порівнянні здаватиметься прийнятною. Так, дорогий iPhone за чотириста доларів видається вигідною покупкою, коли вам замилують очі знижкою з божевільної ціни в шістсот доларів.

Великі цифри — це психологічний прийом, який зветься «ефектом якорування і поправок». Згідно з дослідженнями, люди схильні вносити поправки відповідно до вихідних орієнтирів. Наприклад, більшість людей, глянувши на приклад множення $8 \times 7 \times 6 \times 5 \times 4 \times 3 \times 2 \times 1$, припускає, що вийде більша цифра, ніж в аналогічному прикладі, записаному у зворотному порядку. Це тому, що вони «зачіпляються» за перші цифри й екстраполюють їх на відповідь.

Це не означає, що ніколи не можна починати розмови. Запам'ятати правила — то лише половина справи, а спрощені підходи далеко не в усіх ситуаціях підкажуть, як діяти. Якщо ваш співрозмовник недосвідчений у переговорах, у вас може виникнути спокуса зіграти роль «акули» й кинути крайній «якір». Коли ви добре орієнтуєтеся на

ринку і ведете переговори з не менш поінформованим фахівцем, можете першим запропонувати ціну просто для того, щоб пришвидшити процес.

Дам вам пораду, що допоможе вирішити, чи хочете ви бути «акулою», яка поїдає «зеленого» співрозмовника. Пам'ятайте: репутація вас випереджає. Мені траплялися виконавчі директори, що здобули репутацію бізнесменів, які розправляються з партнерами на переговорах, тож невдовзі ніхто не хотів мати з ними справу.

3. Порівняння

Отже, лізти першим здебільшого не варто, зате є інший спосіб зробити пропозицію й викривити реальність співрозмовника — порівняння.

Коли виникає потреба висунути власні умови або назвати ціну, пригадайте схожу угоду, яка задасть діапазон, нехай намислений вами чи перебільшений. Замість повідомляти: «Моя робота коштує 110 000 доларів», Джеррі міг сказати: «У провідних компаніях, наприклад, у X Corp., такі фахівці, як я, отримують від 130 000 до 170 000 доларів».

Так ви доносите свою думку, але не викликаєте в іншій стороні захисної реакції. Ваш співрозмовник підвищує планку. Дослідження засвідчують, що після крайніх «якорів» люди мимоволі вносять поправки у власні очікування, підлаштовуючи їх до вихідної цифри. Багато хто навіть відразу пропонує максимальну суму, яку може собі дозволити. Якби Джеррі застосував порівняння, роботодавці, мабуть, запропонували б йому 130 000, бо ж це значно менше порівняно зі 170 000.

Психологи бізнес-школи¹⁷ Колумбійського університету нещодавно виявили, що кандидати на вакансії, які вдаються до порівняння, домовляються про суттєво вищі зарплати, ніж ті, що відразу називають певну суму (особливо коли діапазон завищує очікування, тобто найменша цифра є бажаним варіантом). Отож порівнювати вигідно, але ви маєте розуміти, що співрозмовник, імовірно, пристане на найменшу цифру.

4. Не лише голі цифри

Люди схильні зациклюватися на питанні «скільки», та не варто обговорювати цифри без контексту. Це спонукає торгуватися: кожний непохитно відстоює своє, емоційно керуючись уявленнями про гордість і справедливість. Переговори — більш вигадливий і делікатний процес.

Один із найпростіших способів викривити реальність співрозмовника — відійти від теми грошей. Зачепивши іншу сторону за крайній «якір», ви можете виправдати свою пропозицію, заговоривши про неважливі для вас речі, які можуть мати значення для співрозмовника. Якщо ж він пропонує замалу суму, ви можете просити про те, що для вас важить більше, ніж для нього. Часом це нелегко, тому ми наводимо приклади, щоб перейти в «мозкову атаку».

Нещодавно я проводив тренінги для асоціації юристів Memphis Bar Association. За послуги, які вони замовили, я зазвичай брав 25 000 доларів на день. Вони запропонували значно менше, і я не погодився. Тоді вони сказали, що можуть зробити матеріал про мою компанію темою номеру журналу їхньої асоціації. Для мене можливість потрапити на обкладинку журналу, який читають провідні юристи США, означала безцінну рекламу. (Та ще й моя мама запишається!). Асоціації юристів усе одно потрібен був матеріал на обкладинку, тож вони нічого не втратили, зате дістали велику знижку на мої тренінги. Тепер я постійно наводжу цей приклад, коли мушу назвати ціну. Це моя «мозкова атака» на співрозмовника, що допомагає визначити його негрошові цінності, які дешево коштуюватимуть для нього і вельми допоможуть мені.

5. Якщо вже про гроші, то обирайте непарні числа

Кожна цифра має психологічне значення, що виходить за межі числового. Мова не про те, що ваше щасливе число — 17. У переговорах деякі числа видаються більш непорушними, ніж інші.

Найголовніше, що ви маєте засвоїти: числа, що закінчуються на нуль, неодмінно сприймаються, як приблизні, тому навіюють бажання торгуватися. А від неокруглених чисел (скажімо, 37,263 долара) складається враження, що ви все чітко порахували й назвали єдиний можливий варіант. Такі ціни здаються серйозними й остаточними, додаючи ваги вашій пропозиції.

6. Несподіваний подарунок

Ви можете налаштувати співрозмовника на щедрість: киньте крайній «якір», а після неминучої відмови здивуйте геть недоречним подарунком.

Неочікувані жести примирення неймовірно дієві, тому що викликають бажання відповісти взаємністю. Співрозмовнику захочеться віддячити: раптом змінити пропозицію чи відплатити вам за доброту в майбутньому. Люди почуваються зобов'язаними виплачувати борги добра.

Так і в міжнародній політиці. Переговори 1977 року про мирний договір між Єгиптом та Ізраїлем різко зрушили з місця, коли президент Єгипту Анвар Садат здивував усіх зверненням до Кнесету — ізраїльського законодавчого органу. Це був щедрий жест, який не вимагав жодних поступок з боку Єгипту, зате дозволив зробити великий крок уперед на шляху до миру.

Повернімося на Гаїті. За кілька годин після того, як кіднепери схопили жінку, я розмовляв по телефону з племінником відомого політика.

Їхня родина не назбирає 150 000 доларів, бідкався мені хлопець, але певну суму вони можуть заплатити: десь 50 000–85 000. Та, знаючи, що викуп потрібен зловмисникам для гулянок, я намірився домовитися про значно менші гроші: п'ять тисяч. Ми не хотіли компромісів. Це було питання професійної гідності.

Я порадив юнаку почати переговори з «якоря», наголошуючи, що грошей у нього немає, та водночас не вживаючи слова «ні», бо це зачепить кіднеперів за живе.

— Як мені це зробити? — запитав родич заручниці в наступній розмові з викрадачем.

Кіднепер знову кинув смертельну погрозу і заговорив про гроші.

Тоді я підказав племіннику завуальовано засумніватися в справедливості вимог.

— Перепрошую, — сказав племінник, — який мені сенс шукати гроші, якщо ви їй щось заподієте?

У такий спосіб ми натякнули на смерть жінки, чого кіднепери, вочевидь, прагнули уникнути. Вони не хотіли чіпати заручницю, адже

сподівалися на гроші. Зрештою, кіднепери лише продавали товар.

Зауважте, що племінник досі не говорив про цифри. У цій грі ми дражнили противника, щоб той сам назвав ціну. Нам не довелося давити: кіднепери зненацька самі знизили викуп до 50 000.

Тепер, коли ми викривили реальність злочинців і перейшли до меншої суми, мої колеги і я наполягали, щоб племінник гнув свою лінію.

— Звідки мені взяти такі гроші? — підказали ми запитання.

І ось уже кіднепери знизили викуп до 25 000.

Тепер, коли ми взяли злочинців на мушку, племінник міг висунути першу пропозицію — три тисячі (це був наш крайній «якір»).

У слухавці запала мовчанка. Наш хлопець аж увесь спітнів від напруження, але ми звеліли триматися. Так завжди трапляється в ту мить, коли економічна реальність кіднеперів перевертається з ніг на голову.

Коли зловмисник нарешті порушив мовчанку, відчувалося, що він приголомшений. А втім, перемовини тривали. Наступна вимога, що пролунала на іншому кінці, була значно нижчою за попередню — 10 000. Тоді ми підказали племіннику назвати дивну суму, що нібито впливає з ретельних підрахунків вартості життя його тітки: 4751 долар.

Що ж кіднепер на це? Висуває нову вимогу: 7500. У відповідь наш протеже «спонтанно» обіцяє докинути свій новенький CD-плеєр і знову називає суму 4751. Кіднепери, яким триста років здався той CD-плеєр, зрозуміли, що грошей більше не буде, і сказали «так».

Через шість годин родина виплатила домовлену суму, і викрадена жінка повернулася додому неушкодженою.

Як «вибити» велику зарплату

Рівень бізнес-шкіл оцінюють насамперед за тим, скільки заробляють їхні випускники. Тож на лекціях для студентів я завжди наголошую, що моя першочергова мета — одним махом підняти рейтинг їхньої бізнес-школи, навчивши їх домовлятися про високу зарплату.

Я виокремлюю три основні правила (власне, викладені далі), дотримуючись яких можна не просто отримати більше грошей, а й

змусити боса «вибивати» для вас таку зарплату.

Люб'язна наполегливість в обговоренні питань, що не стосуються зарплати

Люб'язна наполегливість — це різновид емоційного «якоря», що дозволяє виявляти емпатію до боса і створювати належну психологічну обстановку для конструктивної дискусії. Що довше ви обговорюєте питання, які не стосуються зарплати, то більше у вас шансів почути про інші варіанти її підвищення. Якщо роботодавець не в змозі виконати деякі з ваших негрошових вимог, він може запропонувати вищу зарплату як компенсацію. Так сталося в моєї колишньої студентки — американки французького походження. Широко всміхаючись, вона все питала на співбесіді про можливість отримати додатковий тиждень відпустки. Я ж француженка, пояснювала вона, а у французів так заведено. Рекрутингове агентство не мало змоги робити поступки з відпустками, але, чорт забирай, жінка була така привітна й задіяла негрошовий чинник (національність), який змінює її цінності, що годі було їй відмовити. Тож моїй студентці пішли назустріч і суттєво збільшили оклад.

Домовленість про зарплату без домовленості про перспективи — російська рулетка

Домовившись про зарплату, подбайте про перспективність нової посади й умови кар'єрного зростання. Для вас це вкрай важливо, а для боса — геть не обтяжливо (так само, як для асоціації юристів — матеріал про мене на обкладинці журналу). Ви матимете план кар'єрного зростання й заручитеся підтримкою боса на шляху нагору, що підводить нас до третього правила.

Зацікавленість керівництва у вашій успішності і неофіційний наставник

Пам'ятаєте, ми вже розібралися, як важливо визначити, що насправді купує інша сторона? Отож, коли ви продаєте себе менеджеру, позиціонуйте себе як дещо більше, ніж просто кадр на посаду. Продавайте себе і свою успішність як цінну можливість для менеджера: через вас він доведе компанії, який розумний і

компетентний, позаяк найняв такого, як ви. Дайте зрозуміти, що перед ним живий доказ його значущості. Викрививши реальність боса, який відтепер вважатиме вас особистим представником у компанії, ви отримаєте в його особі відданого наставника.

Сформулюйте запитання так:

— Як досягти успіху у вашій компанії?

Зауважте, це запитання схоже на ті, що радять студентам у більшості бізнес-школ, і все-таки трохи інше. Фішка в тому, як воно сформульоване.

Студенти моїх курсів для бізнес-школ, які випробували запитання на співбесідах, розповідають, що роботодавці зворушено кажуть:

— Нас ще ніхто про таке не питав.

І тоді моїх студентів винагороджують детальною відповіддю.

Один нюанс: коли хтось бере вас під крило, він очікує, що ви будете прислухатися до порад. Ваш наставник робить ставку на те, що ви досягнете успіху. Так ви «наймаєте» собі першого неофіційного ментора.

Як гадаєте, чи реально досягти досконалості в таких домовленостях? Маю чудовий приклад — історію мого колишнього студента з бізнес-школи Енджела Пради.

Енджел мав випускатися з бізнес-школи, тому поговорив із босом, щоб закласти підвалини подальшого професійного розвитку (адже компанія оплачувала навчання). Під час останнього семестру юнак ніби ненароком закинув «якір» — інформацію для роздумів і порівняння.

Енджел натякнув босові, що після випуску гроші, які раніше компанія витратила на бізнес-школу (десь 31 000 доларів на рік), можна докинути йому до зарплати.

Бос нічого не обіцяв, але Енджел задіяв люб'язну наполегливість із цього приводу, і бос почав сприймати ідею як «якір».

Після випуску Енджел сів із босом за стіл переговорів. Упевнено й спокійно юнак почав із нефінансових аспектів, щоб змістити акценти з питання «скільки»: попросив нову посаду.

Бос відразу погодився, що після того, як Енджел здобув новий освітній ступінь, нова посада — само собою.

Тоді розмова перейшла на обов'язки Енджела на новій посаді — так було визначено умови кар'єрного зростання. Юнак зітхнув і зробив паузу, щоб керівник першим назвав суму. Нарешті сума прозвучала. Виявилося, попередні Енджелові спроби «якорування» спрацювали: менеджер запропонував підвищити зарплату на 31 000, тобто майже на 50 відсотків.

Та, прослухавши мій курс, Енджел знався на мистецтві ведення переговорів. Тож замість сперечатися чи зациклюватися на питанні «скільки», просто продовжив розмову: назвав емоції боса, виявив емпатію (на той час компанія вела складні переговори з інвесторами).

Потім Енджел ввічливо попросив роздрукувати опис його нової посади з домовленими обов'язками. Це дало паузу і штучно спонукало боса поспішати так, ніби наближається дедлайн. Енджел скористався цим, коли повернувся з роздрукованим описом. Унизу він дописав бажаний рівень зарплати: 134 500–143 000 доларів.

Енджел одним махом поєднав кілька засад, викладених у цьому розділі. Непарні числа показали босу, що підлеглий провів ретельні підрахунки. Чималенькі суми зіграли роль крайнього «якоря», що підштовхнув боса відразу зупинитися на крайній для нього сумі. Крім того, Енджел написав діапазон бажаного заробітку — щоб не справити враження надміру напористого працівника і водночас подати найменшу суму як доволі прийнятну в порівнянні з найбільшою.

Мова тіла боса — підняті брови — підказала Енджелові, що забаганка здивувала керівника. Зате справила потрібний ефект: бос зробив кілька зауважень щодо опису нової посади й запропонував 120 000.

Енджел не сказав «ні», але й не погодився. Він продовжував говорити й виявляти емпатію. І от бос посеред однієї з реплік, нібито геть несподівано, докинув: 127 000. Очевидно, на той момент керівник вів переговори сам із собою, тож Енджел не заважав. Нарешті бос дав згоду на 134 500 доларів — підвищена зарплата почне виплачуватися за три місяці за умови, що рада директорів ухвалить це рішення.

Енджел подумав, що на цьому смачнющому «торті» не вистачає «вишеньки» — позитивного застосування поняття справедливості:

— Справедливо, — мовив мій студент.

І наостанок подав босові шматок торта з роллю наставника на додачу:

— Підвищення я прошу не в ради директорів, а у вас. Мені потрібна лише ваша згода.

І що ж, гадаєте, менеджер відповів своєму новому особистому представнику?

— Я «виб'ю» вам цю зарплату.

Отож беріть приклад з Енджела і задайте жару!

Висновки

На відміну від прийомів, що розглядалися в попередніх розділах, викладені в цьому видаються цілком конкретними й простими. Та багато хто не наважується їх застосовувати, бо не хоче маніпулювати людьми. Якщо ви викривлюєте реальність співрозмовника, то обманюєте, чи не так?

Дозвольте роз'яснити: цими інструментами користуються всі майстерні переговорники, бо йдеться про елементарне розуміння людської психології. Усі люди — емоційні й ірраціональні істоти, чії емоції та шаблонні вчинки можна передбачити. Озброївшись відповідними знаннями, ви лише дієте... раціонально.

Застосовуючи ці інструменти в повсякденному житті, тримайте в голові такі важливі засади:

- Усі переговори засновані на низці прихованих бажань і потреб. Не дозволяйте обвести себе круг пальця тим, що лежить на поверхні. Зрозумівши, що гаїтянським кіднеперам потрібні гроші на гулянки, переговорник просто готується домовлятися.
- Компроміс — це одна чорна, а інша коричнева туфля, тому не йдіть на компроміси. Зустріч на півдорозі означає погану домовленість для обох сторін.
- Із наближенням дедлайна люди пришвидшують процес переговорів і стають схильні до імпульсивних учинків, що суперечать їхнім інтересам.
- Слово на «с» — справедливість — емоційне поняття, з якого користаються, щоб викликати в співрозмовника захисну

реакцію й схилити його до поступок. Коли співрозмовник скидає на вас бомбу «справедливості», не дозволяйте собі поступатися. Натомість попросіть його пояснити, у чому полягає ваше несправедливе ставлення.

- Ви можете викривити реальність співрозмовника за допомогою якорування. Перш ніж зробити пропозицію, зачепіть його на емоційний «якір», назвавши найгірший варіант. Коли говорите про цифри, застосуйте крайній «якір», щоб ваша справжня пропозиція видавалася прийнятною, або запропонуйте приклади для порівняння чи діапазон сум, на тлі яких ваша цифра виглядатиме менш агресивною. Цінність будь-чого у світі залежить від кута зору.
- Для того, щоб уникнути втрат, люди йдуть на серйозніші ризики, ніж для того, аби щось отримати. Подбайте, щоб співрозмовник знав, що втрачає, якщо з вами не домовиться.

¹⁴ Herb Cohen, *You Can Negotiate Anything* (Secaucus, NJ: Lyle Stuart, 1980).

¹⁵ Antonio R. Damasio, *Descartes' Error: Emotion, Reason, and the Human Brain* (New York: Quill, 2000).

¹⁶ Jeffrey J. Fox, *How to Become a Rainmaker: The People Who Get and Keep Customers* (New York: Hyperion, 2000).

¹⁷ Daniel Ames and Malia Mason, "Tandem Anchoring: Informational and Politeness Effects of Range Offers in Social Exchange," *Journal of Personality and Social Psychology* 108, no. 2 (February 2015): 254–74.

Розділ 7. Ілюзія контролю

У травні 2001 року, за місяць після того, як я завершив справу Джеффри Шиллінґа, ФБР знову відправило мене в Манілу. Ті самі злочинці, що утримували Шиллінґа, — із жорстокого угруповання радикальних ісламістів «Абу Сайяф», — удерлися в приватний дайвінговий центр Dos Palmas і захопили двадцять заручників. Серед постраждалих було троє американців: Мартін і Грасія Бернгеми — подружжя місіонерів із міста Вічита, що в штаті Канзас, та Гільєрмо Соbero — каліфорнієць, який мав власну компанію з виробництва гідроізоляційних систем.

Переговори у справі Dos Palmas від початку не клеїлися. Наступного дня після нападу новообрана пані президентка Філіппін Глорія Макапагал-Арройо створила нам найгірші умови, що тільки можна уявити: налаштувала повстанців «Абу Сайяф» на спротив і конфронтацію, оголосивши їм «тотальну війну».

Про яку ж емпатію може бути мова?

Ще гірше те, що під час переговорів філіппінська армія почала «качати права», роздратувавши кіднеперів погано спланованими облогами. Через те, що в заручниках опинилися американці, до справи взялися і ЦРУ, і ФБР, і військова розвідка США — і всі ми безперестанку сперечалися між собою. До всього кіднепери згвалтували й убили кількох заручників, а потім сталася трагедія 11 вересня (угруповання «Абу Сайяф» мало зв'язки з «Аль-Каїдою»).

Після перестрілки в червні 2002-го, якою завершилася операція визволення, я приречено зізнався собі, що справа Dos Palmas — найбільший провал у моїй кар'єрі. Сказати, що це була повна катастрофа, — нічого не сказати.

Однак із провалів проростають успіхи, і провал у Філіппінах не був винятком.

Коли я щось і засвоїв завдяки Dos Palmas, то це те, що ми всі були засліплені хибним уявленням про переговори. Цей процес нам уявлявся як такий собі реслінг, де виснажуєш противника, поки той не здасться, сподіваєшся на краще і ніколи не відступаєш.

Розчарований невдачею у Dos Palmas, я аналізував прийоми, що не спрацювали, ретельно вивчав найновіші теорії переговорів (деякі виявилися пречудовими, деякі — повною ахінеєю) і випадково натрапив на піттсбурзьку справу, що кардинально змінила мої погляди на взаємодію зі співрозмовниками.

Фіаско Dos Palmas дечого навчило ФБР, і відтоді ми назавжди змінили підхід до переговорів із кіднеперами. Ми зрозуміли, що вести переговори означає задобрити і схилити співрозмовника до співпраці, а не здолати й перемогти. Найголовніше, ми засвоїли, що в успішних переговорах співрозмовник виконує всю роботу за вас і сам озвучує вашу пропозицію. Отож треба дати йому ілюзію контролю, хоч насправді зміст розмови визначаєте ви.

Ми розробили дієвий інструмент — так звані калібровані, чи то пак відкриті, запитання. Вони прибирають агресію з діалогу, бо показують, що ми визнаємо погляд іншої сторони й не чинимо опору. Так ми просуваємо ідеї та вимоги, не вдаючись до тиску. Ми лише злегка підштовхуємо співрозмовника в потрібному напрямку.

Детальніше поясню далі, а зараз лише скажу, що з фрази «Ні, ви не можете піти» дуже легко прибрати ворожі нотки: треба просто зробити з неї запитання: «Що вас підганяє швидше вийти з лікарні?».

Переговори не ведуться під час стрілянини

Коли я прилетів у Манілу для участі в справі Бернгамів—Соберо, мене відправили на Мінданао. На тому острові філіппінські збройні формування лаштували кулемети й пускові установки, щоб витурити злочинців «Абу Сайяф» із медичного комплексу, де вони зачалися із заручниками.

Переговорнику там було не місце, бо, коли стріляють, годі налагодити діалог. Ситуація дедалі загострювалася: прокинувшись наступного ранку, я довідався, що вночі кіднепери забрали заручників і втекли.

Утеча була першим тривожним дзвіночком про те, що операція буде провальною, а філіппінські збройні сили — аж ніяк не надійними партнерами.

На дебрифінгах після завершення операції з'ясувалося, що, коли припинили вогонь, один з агентів роздобув у будівлі сумку бандитів і тому всіх військових із тилу лікарні скликали на «нараду». За збігом обставин — а може, не за таким уже й збігом — саме в цей час злочинці вислизнули.

Повний крах стався через два тижні, на День незалежності Філіппін, коли Абу Сабайя пригрозив відтяти голову «комусь із білих», якщо до обіду влада не зніме облогу. Ми знали, що йдеться про одного з американців, найімовірніше про Гільермо Соbero.

Зв'язку з кіднеперами ми тоді не мали. Наші філіппінські партнери призначили посередника, який постійно «забував» покликати нас на телефонні розмови з бандитами, щоб ми прослуховували їх, та й записувати розмови теж «забував». Ми могли лише надсилати текстові повідомлення, призначаючи час для наступної розмови.

І от сталася халепа: до полуденного дедлайна Сабайя поговорив із філіппінським урядовцем в ефірі місцевого радіо і вибив поступку. Влада погодилася доручити переговори малайзійському сенатору; натомість Сабайя пообіцяв не вбивати заручника.

Надто пізно було щось виправляти за такої обстановки: конфронтація, недовіра і брехня. Після обіду заручники почули, як Сабайя волає у слухавку: «Але така була угода! Така була угода!». Невдовзі бандити відтяти голову Гільермо Соbero і для острашки захопили ще п'ятнадцять заручників.

Ми геть не мали контролю над тим, що відбувається, а влада Сполучених Штатів не заморочувалася, попри загибель Соbero. Тож я полетів у Вашингтон — здавалося, ми безсилі.

Та все змінилося після 11 вересня.

Не дуже-то впливова «Абу Сайяф» раптом перетворилася на вкрай небезпечне терористичне угруповання, пов'язане з «Аль-Каїдою». Тоді філіппінська тележурналістка на ім'я Арлін дела Круз проникла в табір «Абу Сайяф» і зняла на відео, як Сабайя знущується над місіонерами Бернгемами — а ті виглядали настільки виснаженими, що скидалися на в'язнів концтабору. Відеоролик показали в новинах, і то було як грім серед ясного неба. Умить справа стала державним пріоритетом США.

За іншою стороною завжди стоїть команда

ФБР відправило мене назад у Манілу. Тепер я мав завдання однозначне: домовитися будь-що. Справа перейшла на найвищий рівень. Мені повідомили, що директор ФБР Роберт Мюллер щоранку особисто звітував президентові Джорджу Бушу про те, що ми робимо.

Коли мене представили Мюллеру в посольстві США в Манілі, той глянув з повагою. Я був вельми схвильований.

Та хоч увесь світ допомагав би, проте, коли команда іншої сторони не йде назустріч, годі очікувати результатів. Якщо в переговорах ви не можете достукатися до співрозмовника й команди, що за ним стоїть, вам лишається тільки сподіватися, а сподівання — аж ніяк не вдала стратегія.

Моєю великою помилкою було те, що я не взяв до уваги важливий нюанс: кіднепери замінили переговорника — Сабайю.

Під час попередньої операції мій бос Гері Неснер зауважив, що, коли противники заміняють переговорника, це майже завжди означає, що вони відмовилися від жорсткішого підходу. Це я розумів, але не знав, що Сабайя збирався чинити перешкоди, якщо на нього не зважатимуть.

Наша нова стратегія полягала в тому, щоб викупити Бернгемів. Хоча Сполучені Штати офіційно не дають грошей на викупи, ми знайшли спонсора, готового заплатити 300 000 доларів. Новий переговорник від «Абу Сайяф» погодився відпустити заручників.

План із викупом зірвався. Кіднепери, чи то пак Сабайя, вирішили не віддавати Бернгемів. Це Сабайя утримував заручників і знагла відмовився відпустити. Він паралельно уклав власну угоду (про яку ми не знали), і вона зірвалася. Новий переговорник — тепер присоромлений і сердитий — виправдався тим, що у викупі бракувало шестисот доларів. Ми отетеріли: «Шістсот доларів? Ви не відпустите заручників через шістсот доларів?». Ми припускали, що гроші прибрав до рук кур'єр, але не напоумили противників таким аргументом, бо не установили довірливих стосунків і не налагодили співпраці. Отож ми втратили 300 000 доларів і знову мусили вдовольнитися текстовими повідомлення, на які рідко отримували відповідь.

Кульмінація тієї катастрофи в сповільненому темпі настала за два місяці, коли з тріском провалилася наша рятувальна операція. Команда рейнджерів із філіппінського підрозділу розвідки натрапила на табір «Абу Сайяфу», обходячи ліс, — принаймні так вони стверджували. Пізніше нам казали, що вони туди подалися за наводкою іншого правоохоронного органу. Той орган не повідомив нам про місце схованки злочинців, тому що... А, власне, чому? Мабуть, я ніколи цього не зрозумію.

Озброєні рейнджери вишикувалися попід деревами понад табором і відкрили вогонь, наосліп обстрілюючи засідку. Коли почалася стрілянина, Мартін і Грасія дрімали в гамаках. Вони вивалилися на землю і, скочуючись пагорбом, пробували сховатися в безпечному місці. Та на них градом сипалися кулі «рятувальників». Грасія відчула пекучий біль у правому стегні, а потім — як обм'якло тіло Мартіна.

За кілька хвилин, коли останні повстанці щезли з очей, філіппінські оперативники запевняли Грасію, що з її чоловіком усе буде гаразд. Але вона заперечно похитала головою. Провівши рік у полоні, жінка вже не тішила себе ілюзіями. Вона знала, що Мартін мертвий, і мала рацію: йому в груди влучили три «рятувальні» кулі.

У підсумку місія порятунку призвела до загибелі двох американських заручників (ще загинула філіппінка — медсестра на ім'я Едібора Яп), а «велику рибу» — Сабайю — так і не піймали. Лідер повстанців прожив ще кілька місяців, сіючи зло. Операція, що тривала один рік і один місяць, була провальною від початку до кінця. Марно загинули люди, марно пропали гроші. Удома, пониклий і вимотаний, я сидів у темряві та думав, що треба щось міняти. Ми не могли дозволити, щоб таке повторилося.

Якщо в смерті можна знайти якийсь сенс, то загибель заручників мала підштовхнути нас до пошуку нових підходів у переговорах, навчити добре слухати і слушно говорити і з ворогами, і з союзниками.

Нам не потрібні були секрети спілкування — ні, ми мусили навчитися вигравати.

Як уникнути протиборства

Повернувшись у Сполучені Штати, я багато думав і аналізував. Іншого виходу не було. Я замислювався над різними питаннями і навіть засумнівався в методах, які використовувало ФБР. Якщо бракує знань, треба над собою працювати.

Добив мене один факт, який я нарив, переглядаючи стоси звітних паперів після операції (і шкодуючи, що ми не мали цієї інформації тоді, під час переговорів).

Оперативники почули, що Мартін Бернгом говорив із кимось по телефону. Як, чорт забирай, наш заручник міг говорити по телефону, а ми про те нічого не відали? Та й із ким? Пояснення лише одне: заручнику дають поговорити тільки для того, щоб надати доказ, що він живий. Тобто хтось іще намагався викупити Бернгемів.

З'ясувалося, це була людина корумпованого філіппінського політика, яка вела паралельні переговори про визволення Бернгемів. Той політик хотів самотужки викупити заручників, щоб додати «балів» пані президентці Арройо.

Бентежило не тільки те, що поплічник влади діяв у нас за спиною, а й те, що, вочевидь, ми прогавили тіньові обгородки. Найбільше мене гризла думка: тому мерзотникові, що не проходив спеціальної підготовки ФБР для переговорів із кіднеперами, удалося повернути те, чого не зміг я. Він добився розмови з Мартіном Бернгом — за просто так.

Мене осяяло: досягнення корупціонера, який так несподівано нас перевершив, було знаком, що час відмовлятися від одновимірного мислення.

Ми не вплинули на кіднеперів і не допомогли заручникам через незлагоджене партнерство з філіппінськими оперативниками, але не тільки через це.

Біда в тім, що ми весь час мислили в категоріях «ти мені, я тобі». За цією логікою, якщо ми у поганців щось просимо, а вони це дають, треба дати щось взамін. Ми не сумнівалися, що Бернгеми живі, то й не добивалися доказів — телефонної розмови. Річ у тім, що ми не хотіли бути в боргу.

Якби ми попросили, а кіднепери виконали прохання, ми були б їхніми боржниками. Коли б ми не повернули боргу, нас могли б

звинуватити в нечесності, а в нашій сфері нечесні дії призводять до загибелі людей.

Крім того, ми не просилися поговорити із заручниками, бо знали, що у відповідь почуємо «ні», а це ганебно.

Страх зганьбитися був головною хобою нашої переговорної тактики. Деяку інформацію інакше не здобудеш. Єдиний шлях — безпосереднє спілкування і розгорнуті відповіді іншої сторони.

Нам треба було оволодіти новими інструментами, які дозволяють отримувати бажане і не просити. Ми мали навчитися просити у вигадливіший спосіб. Закриті запитання, на які можна відповісти «так» або «ні», не годяться.

Я зрозумів, що те, чим ми займалися, було аж ніяк не спілкуванням, а радше словесним тиском. Ми хотіли нав'язати противнику свою думку, він нам — свою. На практиці за такою схемою переговори зриваються, а напруженість наростає. Усе, за що бралось ФБР, було просякнуте хибним мисленням. Усе зводилося до протиборства. А результатів — нуль.

Ми не вимагали доказів, що заручники живі, і в цьому всі наші хиби.

На той час ми довідувалися, що заручники живі, випитуючи відомості, які могли знати тільки вони. Це запитання на зразок тих, що використовуються в галузі комп'ютерної безпеки, як-от: «Як звуть першого пса Мартіна?» або «Яке друге ім'я Мартінового батька?».

У запитань такого зразка було багато недоліків. Передусім вони стали такою собі візитівкою правоохоронних органів. Якщо родичі заручників ставлять такі запитання, зрозуміло, що не обійшлося без копів. Кіднепери тоді нервуються.

Усе б нічого, якби для відповідей на такі запитання потрібні були б хоч якісь зусилля. Злочинці з легкістю знаходять необхідні дані. Гоп, гоп, гоп! Це відбувається так швидко, що немає часу здобути ані тактичної переваги, ані корисної інформації. Злочинці не докладають зусиль, тому ми не наближаємося до мети. Натомість добре влаштовані переговори, власне, і спрямовані на здобуття інформації, яка скерує співрозмовника до потрібної розв'язки.

Найгірше: зловмисники знають, що дали щось — доказ, що із заручниками все гаразд, — тож усе одно задіюється принцип «ти мені, я тобі». Подобається нам чи ні, люди в усіх культурах за сутністю

однакові: коли хтось щось дає, то очікує отримати щось взамін і, поки не отримає, нічого більше давати не збирається.

Ми не хотіли задіювати принцип «ти мені, я тобі», бо не були готові давати взамін. І що ж? Усі наші переговори перетворювалися на конфронтації між двома сторонами, кожна з яких прагне щось вибити для себе і нічого не давати. Очевидно, це заводило нас у глухий кут. Ми не спілкувалися, бо були зарозумілі та боялися.

От і вийшло, що ми товклися на місці, а корумпований філіппінський відморозок просто пішов у натиск і отримав те, чого ми відчайдушно прагнули. Ми спілкувалися, побоюючись ефекту «ти мені, я тобі», і мали те, що мали. Я тяжко зітхнув і замислився: «Як, чорт забирай, навчитися натиску?».

Невіра

Поки я сушив голову, чому нечистому на руку політику вдалося поговорити з Мартіном Бернгемом, а нам — ні, у Піттсбурзі стався цікавий випадок.

Напарник Чак приніс мені аудіозаписи з тієї справи, бо вона була кумедною. Річ у тім, що один піттсбурзький наркодилер викрав дівчину іншого наркодилера, і той чомусь вирішив задіяти ФБР. Прийти до ФБР явно було не в його інтересах, бо ж він наркодилер, самі розумієте. Але чоловік зробив це, бо, коли потрібна допомога, ким ти не був би, звертаєшся до ФБР. А куди ж іще?

На записах чути, як наші агенти товчуть воду в ступі з тим наркодилером, а він веде переговори з викрадачем. Зазвичай ефбеєрівці на той момент уже підказують «правильне» запитання, щоб з'ясувати, чи заручник живий (наприклад: «Як звали плюшевого ведмедика, яким дівчина гралася в дитинстві?»). Але тоді наші спеці ще не «обробили» наркодилера, і він ні сіло не впало випалив:

— Слухай ти, скотина, звідки мені знати, що вона в порядку?

І сталося дещо неймовірне. Вочевидь, збитий з пантелику кіднепер замовк секунд на десять. А тоді сказав примирливим тоном:

— Ну, зараз дам її.

Я заціпенів, адже цей профан, наркодилер здобув феноменальну перемогу в переговорах: кіднепер сам зголосився передати слухавку

заручниці. Це справжній триумф.

«Що за чортівня!» — подумав я. Нарешті мене осяяло, що саме цього прийому нам і бракувало. Замість вигадувати закриті запитання, на які є тільки одна правильна відповідь, наркодилер поставив відкрите, але каліброване, і змусив злочинця зробити паузу й помізкувати, як розв'язати проблему. Я збагнув: це ж ідеальний варіант, логічне й нормальне запитання, а не вимога надати факти. Це запитання «як», а «як» спонукає допомагати.

Найважливіше, що наркодилер нічого не завинив кіднеперові, бо ж той сам запропонував передати дівчині слухавку і був певен, що це його ідея. Головоріз, який улаштував розмову із заручницею, гадає, що контролює ситуацію. А секрет успіху в переговорах, власне, і полягає в тому, щоб дати іншій стороні ілюзію контролю.

Геніальність цього прийому добре пояснює психолог Кевін Даттон у книжці «Миттєве переконання» (Split-Second Persuasion)¹⁸. Автор говорить про так звану невіру, тобто активну протидію словам співрозмовника, повне неприйняття поглядів іншого. Зазвичай із цього починаються переговори для обох сторін.

Якщо не почати з цієї вихідної точки, виникне протисторова, бо кожна зі сторін намагається нав'язати власний погляд. Ніби два вперті цапи зчіпляються рогами, як у нас у Dos Palmas. Та, коли позбутися невіри, можна поступово спрямувати співрозмовника до власної думки. Запитання наркодилера підштовхнуло кіднепера передати дівчині слухавку, тобто зробити те, чого від нього хотіли. Замість відверто переконувати співрозмовника у своїй думці, слід схилити його до цього непомітно. Як то кажуть, куди коні, туди й віз.

Переконати легше, ніж ми думаємо. Нам не треба змушувати інших вірити в те, що ми кажемо. Достатньо не давати їм *не вірити*. Добившись цього, ми будемо на півдорозі до перемоги. «Невіра — перепона, яка заважає переконувати, — пише Даттон. — Без цієї перепони вас ніщо не стримує».

Ілюзія контролю, створена завдяки використанню каліброваних запитань — звернень по допомогу, — один із найпотужніших інструментів для того, щоб позбутися невіри. Нещодавно я натрапив у New York Times¹⁹ на чудову статтю студента-медика. У ній розповідалося про пацієнта, який зірвав із себе крапельницю, спакував

речі й намірився їхати додому, бо результати біопсії затримувалися на кілька днів і він втомився чекати.

Якраз тоді прийшов лікар. Спокійно запропонував пацієнтові склянку води й спитав, чи можна побалакати. Лікар сказав, що розуміє, як дратує тривале очікування, пообіцяв зателефонувати в лабораторію й з'ясувати причину затримки.

Потім лікар позбувся невіри пацієнта, поставивши каліброване запитання: «Що вас підганяє швидше вийти з лікарні?». Пацієнт пояснив, що має нагальні справи, тож лікар запропонував дати контакти служб, які зможуть допомогти. І готово! Пацієнт сам зголосився лишитися.

Лікар так майстерно впорався зі складною ситуацією, бо відійшов від протиборства («Я йду» — «Ні, ви не можете піти») і поставив запитання, які підштовхнули пацієнта самотужки розв'язати проблему так, як хотів лікар.

Звісно, то було своєрідне протиборство, але лікар вилучив із нього конфронтацію і браваду й дав пацієнтові ілюзію контролю. Одного разу покійний Роберт Естабрук, редактор Washington Post, сказав: «Той, хто навчився не погоджуватися без незгоди, заволодів найціннішою таємницею переговорів».

Методи, що дозволяють позбутися невіри при взаємодії з кіднеперами й пацієнтами, спрацьовують за будь-яких обставин, навіть коли треба домовлятися про ціну. Замість казати продавцеві, що вам потрібно, поясніть, що шукаєте, і попросіть поради.

Обравши потрібний товар, не поспішайте називати бажану ціну, а просто зауважте, що це трохи дорожче, ніж ви розраховували, і попросіть допомоги каліброваним запитанням на всі випадки життя: «Як мені це зробити?». За такого підходу важливо, щоб ви просили допомоги щиро. Ця схема ведення переговорів передбачає, що ви не «пресуєте» співрозмовника, а звертаєтеся за порадою і створюєте ілюзію контролю.

Прохання про допомогу в такому форматі є продовженням діалога і неймовірно дієвим переговорним прийомом, який спрямовує розмову від конфронтації до спільного пошуку варіантів розв'язання проблеми. І найкращим інструментом для цього є калібровані запитання.

Калібруйте запитання

Кілька років тому я консультував власницю маленької компанії, яка надавала піар-послуги великій корпорації. Пройдисвіти з тієї корпорації не сплачували рахунків і накопичували борги. Моя клієнтка тішила себе обіцянками про подальшу тривалу співпрацю, тому продовжувала працювати заради великих прибутків у майбутньому. Жінка почувалася загнаною в пастку.

Я дав просту пораду — улаштувати зустріч, стисло окреслити ситуацію, що склалася, і насамкінець запитати: «Як мені це зробити?».

Моя клієнтка похитала головою. Нізащо! Її лякала реакція у відповідь на таке запитання.

— А що як вони скажуть: «Ваші проблеми!». Тоді я остаточно в пастці! — хвилювалася вона.

У запитанні, яке треба було поставити, моя клієнтка прочитувала між рядками: «Ви мене оббираєте, це мусить припинитися». Скидається на сварку — перший крок до того, щоб втратити вигідну консалтингову угоду.

Я пояснив, що таке прочитання насправді лише в неї в голові. Клієнт почує слова, а не те, що між рядками, якщо вона зберігатиме спокій і в її тоні не буде звинувачувальних чи погрозливих ноток. Якщо жінка говоритиме незворушно, співрозмовники почують проблему, з якою слід розібратися.

Клієнтка мені не вірила. Ми кілька разів пройшлися сценарієм, а вона все одно боялася. За кілька днів жінка мені зателефонувала і схвильовано розповіла, як усе пройшло, на radoщах мало не підскакуючи. Велика корпорація зробила ще одне замовлення, бо моя клієнтка нарешті наважилася поговорити про несплачені рахунки й запитати: «Як мені це зробити?».

Знаєте, що їй відповіли? «Маєте рацію, це неможливо».

Представники великої корпорації пояснили, що в них були внутрішні проблеми. Вони дали жінці контакти нового бухгалтера і пообіцяли, що гроші перерахують протягом двох діб. Так і сталося.

Проаналізуймо, як спрацювало запитання моєї клієнтки. Ні в чому не звинувачуючи корпорацію, вона пояснила свою проблему і підштовхнула співрозмовників запропонувати бажане для неї рішення.

Загалом у цьому вся фішка відкритих запитань, каліброваних для певного ефекту.

Так само, як пом'якшувальні слова, як-от «можливо», «мабуть», «гадаю», «здається», калібровані відкриті запитання вилучають агресію з конфронтаційної фрази або з вимоги закритого типу, що сердять співрозмовника. Відкриті запитання дієві, тому що співрозмовник може тлумачити їх на власний розсуд. Це не безапеляційна заява, вона нічого не нав'язує. Такі запитання дозволяють озвучувати ідеї та висувати вимоги, не створюючи відчуття натиску чи силування. У цьому й відмінність між фразою «Ви мене оббираєте, це мусить припинитися» та запитанням «Як мені це зробити?».

Дивна сила каліброваних запитань у тому, що вони, на відміну від категоричних заяв, нікого й ніщо не атакують. Калібровані запитання доносять до іншої сторони сутність проблеми, а не розпалюють конфлікт наїздами у зв'язку з цим.

Водночас калібровані запитання — це не кинута навмання вимога відповіді. Це чітко спрямовані й продумані запитання. Визначившись із тим, у якому напрямку має просуватися розмова, ви повинні сформулювати запитання, що скерують співрозмовника в той бік і створять у нього враження, ніби він сам вирішив туди рухатися.

Ось чому я вживаю термін «калібровані». Треба взяти проблему на приціл і ретельно калібрувати запитання, немов зброю чи ваги.

Не бійтеся схибити, бо існують правила.

По-перше, у каліброваних запитаннях слід уникати таких конструкцій: «Ви можете...?» («Я можу...?»); «Чи ви...?» («Чи я...?»). Це закриті запитання, на які можна відповісти одним словом: «так» або «ні». Натомість треба починати з питальних слів, які ще називають журналістськими: «хто», «що», «коли», «де», «чому» і «як». Ці слова спонукають замислитися і давати розширені відповіді.

Утім я раджу звузити арсенал питальних слів до «що», «як» і лише іноді «чому». Решта — зайві. Запитання «хто», «коли» і «де» зазвичай лише підштовхують людину розкрити певний факт, не замислюючись. А от «чому» може вийти боком. Будь-якою мовою слово «чому» має звинувачувальну конотацію. Украй рідко виникають ситуації, коли «чому» грає на користь.

Єдиний випадок, коли запитання «чому» дає плідні результати, — це якщо захисна реакція, спричинена ним, і є тією зміною, якої ви домагаєтеся. Приклади: «Чому тобі не змінити б звичний підхід і не спробувати мій?»; «Чому вашій компанії не обрати б нашу замість звичного постачальника?». Як завжди, украй важливо говорити це з повагою й шанобливо.

У всіх інших випадках сприймайте «чому» як розігріту конфорку на електроплиті, до якої ліпше не торкатися.

Може, вам здається, що для початку переговорів два слова — замало? Повірте, із допомогою «що» і «як» можна калібрувати практично будь-яке запитання. «Чи сподобається вам такий варіант?» можна замінити на «Як вам подобається такий варіант?» або «Що в цьому варіанті вам підходить?». Можна навіть запитати: «Що в цьому варіанті вас не влаштовує?». Імовірно, у відповідь ви почуєте доволі багато корисної інформації.

Навіть таке різке запитання, як «Чому ти це зробив?», можна калібрувати на «Що змусило тебе так учинити?». Відставляємо емоції та прибираємо звинувачувальні нотки.

Калібровані запитання слід уживати на початку розмови і потім часто повторювати. Деякими з них можна починати майже будь-які переговори. Одне з таких запитань — «Що є для вас найбільшою проблемою?». Співрозмовник тоді пояснює щось про себе, а це важливий складник переговорів, бо всі переговори слугують передусім збору інформації.

Ось іще кілька чудових запитань, які, залежно від обставин, я ставлю майже в усіх переговорах:

- Що для вас важливо?
- Як я можу поліпшити для вас ситуацію?
- Як, на вашу думку, мені слід діяти далі?
- Що нас привело до цієї ситуації?
- Як ми можемо розв'язати цю проблему?
- Яка в нас мета? / Що ми намагаємося досягти?
- Як мені це зробити?

Кожне вдало сформульоване каліброване запитання містить таке послання: я хочу те саме, що й ви, але самотужки не впораюсь, мені потрібні ваші підказки, як розв'язати проблему. Агресивні й самолюбні люди від таких послань у захваті.

Ви не лише натякаєте, що просите допомоги — а це налаштовує на доброзичливість і нівелює захисну реакцію, — ви створюєте умови, за яких норовливий співрозмовник починає задіювати свої розумові й емоційні ресурси, щоб упоратися з труднощами. Для нього це перший крок на обраному вами шляху, де він долатиме перешкоди й гадатиме, що пішов у тому напрямку за власною волею. Окрім того, співрозмовник таки знаходить рішення.

Ваше рішення.

Пригадаймо, як лікар задіяв калібровані запитання й умовив пацієнта лишитися в лікарні. Той випадок засвідчує: щоб люди подивилися на ситуацію вашими очима, не варто нав'язувати їм свою думку («Ні, ви не можете піти»). Слід щиро прийняти їхню («Я розумію, що ви роздратовані») і спрямувати їх до пошуку рішення («Що вас підганяє швидше вийти з лікарні?»).

Як я вже наголошував, у переговорах секрет успіху в тому, щоб дати іншій стороні ілюзію контролю. Тому калібровані запитання такі геніальні: співрозмовник гадає, що всім заправляє, хоч насправді це робите ви. Співрозмовник і не підозрює, наскільки ваші запитання стискають його в лещатах.

Якось мені треба було домовитися з одним із керівників у ФБР, щоб я пройшов гарвардську програму для топ-менеджерів. Він уже затвердив витрати на поїздку, але в той день, коли я мав вирушати, покликав до себе в кабінет і почав розводитися про те, що це зайве.

Я доволі добре знав цю людину, тому розумів, що він намагається показати, хто тут головний. Ми трохи поялозили цю тему, і я глянув йому в очі й запитав:

— Що ви мали на думці, коли дали згоду на поїздку?

Мій бос, очевидно, розслабився, відкинувся на кріслі та склав руки пірамідкою, з'єднавши кінчики пальців. Мовою тіла це означає, що людина відчуває свою зверхність.

— От що я вам скажу, — мовив він, — їдьте, але, коли повернетесь, мусите відзвітувати перед іншими.

Моє запитання, каліброване так, щоб визнати за керівником владу і спонукати до пояснень, дало босу ілюзію контролю.

А я отримав те, що хотів.

Як прошляпити гроші

Зробімо невеличкий відступ, бо, озброївшись переліком каліброваних запитань для початку переговорів, ви маєте пам'ятати дещо важливе. А саме: запитання й теорія — це чудово, але з ними немає ради без самоконтролю й регулювання емоцій.

На тренінгах для переговорників-новачків я починаю із самоконтролю.

Якщо ви не здатні контролювати власні емоції, не варто й сподіватися вплинути на емоції іншого.

Поясню на прикладі.

Недавно до мене звернулася фрілансерка, яка спеціалізується на маркетинговій стратегії. Компанія, яку вона обслуговувала, призначила нового виконавчого директора. То був скнара, що звик заощаджувати, виводячи в офшор усе, що можна, та ще й сексист — йому не подобалися рішучі манери жінки.

Під час конференц-дзвінків моя клієнтка і директор відразу почали наїжджати одне на одного з тією пасивною агресією, що досі поширена в американському бізнесі. За кілька тижнів моя клієнтка вирішила, що з неї досить, і виставила виконавчому директору рахунок за останні послуги (приблизно сім тисяч доларів). Жінка чемно пояснила, що співпраця не складається. Виконавчий директор заявив, що сума завелика, тому він заплатить половину, а про решту слід поговорити. Після цього він не відповідав на дзвінки.

Заковика була в тому, що цей чоловік не любив, коли хтось у ньому сумнівається, надто жінка. Отож ми з клієнткою розробили стратегію, щоб показати виконавчому директору, що жінка зрозуміла свою помилку і визнає за ним владу, але водночас спрямувати його енергію на розв'язання її проблеми.

Ми написали сценарій, спираючись на найдієвіші методи ведення переговорів, які ми з вами вже розглянули в цій книжці. Це була покрокова стратегія:

1. Для поновлення зв'язку написати директорів в емейлі запитання, орієнтоване на відповідь «ні»: «Гадаєте, уже не вдасться мирно владнати нашу справу?».
2. Далі твердження, єдиною відповіддю на яке може бути «Це правда!». Так формуються умови для доброзичливої домовленості: «Мабуть, вам здається, що виставлений мною рахунок невинуватий».
3. Потім калібровані запитання, які спонукають директора пояснити власне бачення проблеми: «Що саме у виставленому рахунку є порушенням нашої угоди?».
4. Кілька орієнтованих на «ні» запитань, які усунуть необговорені перешкоди: «Ви вважаєте, я вас обманула?»; «Вважаєте, я не зробила того, що ви просили?»; «Ви вважаєте, я не дотрималася умов угоди?»; «Ви вважаєте, я вас підвела?».
5. Після цього називання й віддзеркалення у відповідь на слова директора (якщо вони неприйнятні), щоб він їх ще раз обміркував: «Як я розумію, ви вважаєте, що я неналежно виконала свою роботу» чи «Виходить, моя робота виконана незадовільно?».
6. Калібровані запитання у відповідь на будь-які пропозиції, що не передбачають готовності виплатити всю суму. Такі запитання спонукають директора запропонувати власне рішення: «Як я можу погодитися на такий варіант?».
7. Якщо виконавчий директор так і не погодиться заплатити, слід назвати його почуття, підкресливши, що він тримає ситуацію під контролем і має владу: «Мені здається, ви людина, що пишається тим, як веде бізнес — і небезпідставно, — і добре вміє не тільки примножувати прибутки, а й дбати, щоб робота йшла злагоджено та ефективно».
8. Тривала пауза, і нарешті ще одне запитання, орієнтоване на «ні»: «Ви хочете заробити собі репутацію людини, яка не дотримується угоди?».

Із власного досвіду ведення переговорів я знаю, що такі сценарії гарантують 90 відсотків успіху, однак тільки якщо переговорник зберігає спокій і мислить раціонально. Це головна умова.

Моя клієнтка цього не зробила.

Перший крок — чудесний емейл — дав кращий результат, ніж сподівалася моя клієнтка. Виконавчий директор зателефонував через десять хвилин. Вона здивувалася, але, зачувши його зверхній тон, умить розлютилася. Єдине, що їй хотілося, — довести, що він неправий.

Жінка нав'язувала свою думку, і розмова перетворилася на протиборство, що тільки заводить у глухий кут.

Як ви, мабуть, здогадалися, моя клієнтка не вибила навіть половини потрібної суми.

Не забувайте її історію. На завершення цього розділу пораджу вам, як змусити себе мислити раціонально під час переговорів. Найкращі методи й стратегії не допоможуть, якщо не регулювати власних емоцій. Без цього годі сподіватися на вигідну для вас розв'язку.

Перше й найголовніше правило емоційної врівноваженості: прикусити язика. Не в буквальному сенсі, звісно. Треба утриматися від імпульсивних, гарячкових реакцій. Зробити паузу. Подумати. Дати емоціям улягтися. Це дозволяє зібратися з думками і говорити розважливіше. До того ж ви менше ризикуєте ляпнути зайве.

Японці вигадали чудовий спосіб. На переговори з іноземними бізнесменами в Японії прийнято запрошувати перекладачів, навіть коли японець чудово розуміє мову, якою говорять. Річ у тім, що, спілкуючись через перекладача, японець змушений робити паузи. Це дає час обмірковувати кожну відповідь.

Ще одне просте правило: у разі словесних образ не кидатися в контратаку. Натомість треба роззброювати співрозмовника каліброваними запитаннями. Випробуйте цей спосіб наступного разу, як офіціант чи продавець спробує втягнути вас у словесний поєдинок. Обіцяю, тон розмови кардинально зміниться.

Тут головне, що, не відчуваючи за собою контролю, люди потрапляють у пастку менталітету заручника, як кажуть психологи. Тобто коли людина розуміє, що в розпалі конфлікту від неї нічого не залежить, то починає захищатися або нападати. За таких обставин у

базальних ядрах мозку людини спрацьовує механізм «бий або тікай». Емоції в лімбічній системі беруть гору над раціональною ділянкою мозку — неокортексом. Ми реагуємо надто бурхливо, діємо імпульсивно й інстинктивно.

У переговорах на зразок тих, що мала моя клієнтка з виконавчим директором, це завжди призводить до негативних наслідків. Тому слід навчати свій неокортекс перемагати емоції, що формуються в інших ділянках мозку. Це означає прикусити язика і свідомо змінити свій стан, налаштувавшись на позитив. Вам треба обмежити менталітет заручника у співрозмовника, поставивши якесь запитання або навіть вибачившись: «Маєте рацію, це прозвучало занадто різко».

Якби можна було почепити кардіомонітор на озброєного кіднепера, якого штурмує поліція, ми побачили б, що кожне каліброване запитання й вибачення трохи вгамовує його серцебиття. Саме так ви поступово створюєте умови для домовленості.

Висновки

За ким контроль у переговорах? За тим, хто слухає, чи за тим, хто говорить?

За тим, хто слухає, звичайно.

Річ у тім, що той, хто говорить, видає інформацію, а той, хто слухає, спрямовує бесіду в потрібне йому русло (якщо достатньо володіє відповідними навичками). Слухач використовує енергію мовця собі на користь.

Застосовуючи прийоми з цього розділу в повсякденному житті, пам'ятайте, що це інструменти слухача. Вони не примушують опонента скоритися, а наближають вас до мети через ресурси співрозмовника.

Це бойове мистецтво слухача.

Застосовуючи бойове мистецтво слухання на практиці, тримайте в голові такі засади:

- Не змушуйте опонента визнавати, що ви маєте рацію. Агресивна конфронтація — ворог конструктивних переговорів.
- Уникайте запитань, які вимагають відповіді «так» або елементарних відомостей. Такі запитання не спонукають

замислитися і задіюють принцип «ти мені, я тобі», а отже, призводять до того, що від вас очікуватимуть чогось взамін.

- Ставте калібровані запитання, що починаються словами «як» або «що». Такі запитання натякають, що ви звертаєтесь по допомогу, дарують співрозмовнику ілюзію контролю і спонукають давати розгорнуті відповіді, повідомляючи важливу інформацію.
- Не починайте запитань зі слова «чому». Такі запитання доречні тільки тоді, коли виправдання співрозмовника слугуватиме вашим інтересам. «Чому» завжди й будь-якою мовою звучить як звинувачення.
- Калібруйте запитання так, щоб спрямувати співрозмовника до пошуку розв'язання вашої проблеми. Тоді він докладатиме зусиль, вигадуючи сприятливе для вас рішення.
- Прикусіть язика. Якщо в переговорах на вас нападають, спробуйте помовчати й стримати в собі сердиті емоційні реакції. Натомість поставте співрозмовникові каліброване запитання.
- За іншою стороною завжди стоїть команда. Ви вразливі, якщо не маєте впливу на спільників людини, з якою ведете переговори.

¹⁸ Kevin Dutton, *Split-Second Persuasion: The Ancient Art and New Science of Changing Minds* (Boston: Houghton Mifflin Harcourt, 2011).

¹⁹ Dhruv Khullar, "Teaching Doctors the Art of Negotiation," *New York Times*, January 23, 2014, <http://well.blogs.nytimes.com/2014/01/23/teaching-doctors-the-art-of-negotiation/>, accessed September 4, 2015.

Розділ 8. Гарантоване виконання угоди

Кілька років тому у в'язниці в окрузі Сент-Мартін, штат Луїзіана, зчинився хаос. Купка в'язнів, озброєних саморобними ножиками, захопила в заручники наглядача і кількох його помічників. Ситуація була вкрай напруженою, позаяк бунтівники були несамовиті й неорганізовані, а це небезпечна суміш, бо статися може будь-що.

Переговорники відчували, що, попри шаленство, в'язні не хочуть кривдити персонал. Бунтівники знали, що загнали себе в глухий кут, і понад усе прагнули, щоб усе скінчилося.

Та був один камінь спотикання: бунтівники, які захопили в'язничну охорону, боялися, що їх битимуть, коли вони здадуться.

Отож переговорники передали у в'язницю пару рацій і розробили вигадливий план капітуляції, щоб в'язні погодилися припинити протистояння. Ідея була вельми оригінальна й проста.

Бунтівники відправлять когось свого із рацією, той пройде три сектори, зайняті різними правоохоронними підрозділами оперативної групи. Коли проміне останній, його посадять у фургон і доправлять у в'язницю. Тоді він скористається рацією і повідомить своїм: «Я цілий, зад не надерли» (ну, якось так). Так решта дізнається, що можна спокійно виходити по одному.

Трохи поторгувавшись, в'язні погодилися на план, і перший вийшов. Чудовий початок. Бунтівник пройшов зону федералів, потім зону SWAT і попрямував до бази оперативників назовні. Та саме тоді, коли він мав сісти у фургон, хтось із наших побачив рацію і зі словами «А це тобі нащо?» конфіскував її, перш ніж запхнути злочинця в машину.

Спільники нашого «першопрохідця» розпсихувалися, бо друзяка не вийшов на зв'язок. Хлопець, який тримав іншу рацію, подзвонив переговорникам і загорлав: «Чому він не маякнув? Йому надерли зад. Ми так і знали!». Зайшла мова про те, що заручнику відріжуть палець: наші противники давали зрозуміти, що не жартують.

Тепер уже розпсихувалися переговорники. Побігли до пунктів дислокації оперативників і почали на всіх кричати. Під загрозою життя людей, заручнику можуть відтяти палець.

Минуло п'ятнадцять нестерпно довгих хвилин, і от прийшов той мудрагель зі SWAT — увесь такий задоволений собою.

— Якийсь дурень дав чуваку рацію, — заявив він із нахабною усмішкою і простягнув її переговорникам. Ті ледь стрималися, щоб не врзати телепню, і кинулися у в'язницю. Віддали «першопрохідцеві» рацію, і той заспокоїв своїх.

Криза минулася, але на волосинці від трагедії.

Річ у тім, що завдання переговорника — не просто домовитися. Треба, щоб виконувалися умови, і він мусить про це подбати. Переговорники — архітектори рішень: проектують вербальні й невербальні елементи переговорів, уносять корективи і добиваються згоди та дотримання умов.

«Так» не має сенсу без «як». Домовленість — це чудово, а угода — значно краще, а ще краще — угода, скріплена підписами сторін. Домовленості не приносять прибутків. Грошенята капають у ході виконання умов. Не можна вважати успіхом те, що кіднепер заявляє: «Так, домовилися». Успіх буде потім, коли визволений заручник особисто скаже вам: «Дякую».

У цьому розділі я розповім, як поступово добиватися згоди, схиляючи на свій бік не тільки людину за столом переговорів, а й тих, хто на неї впливає, хоч і не веде перемовин; як відрізнити справжню домовленість від удаваної поступливості; як гарантувати виконання умов, використовуючи «Правило трьох».

«Так» не має сенсу без «як»

Десь за рік після провальної операції в дайвінговому центрі Dos Palmas Державний департамент США звернувся до ФБР у нагальній справі: у джунглях Еквадору колумбійське повстанське угруповання викрало американця.

Я тоді саме читав курс в Академії ФБР у Куантіко, та як головний міжнародний представник ФБР для переговорів із кіднеперами мусив

узяти справу на себе. Я зібрав команду і влаштував оперативний штаб у Куантіко.

Протягом кількох років Хосе з дружиною Хулією водили групи туристів у джунглі на кордоні Еквадору з Колумбією. Хосе народився в Еквадорі та став громадянином США. Раніше він працював парамедиком у Нью-Йорку, а потім вони з Хулією відкрили власний бізнес із екотуризму на батьківщині Хосе. Чоловік обох обожнював еквадорські джунглі та давно мріяв розповідати приїжджим про мавп, які гойдаються на деревах, і духмяні квіти, що ростуть уздовж стежок.

Бізнес процвітав: еко туристи оцінили щире захоплення подружжя. І от 20 вересня 2003 року Хосе і Хулія повезли групу з одинадцяти осіб на сплав порогами річки Міра.

Провівши чудовий день на воді, усміхнені змокли туристи посідали в джипи й пікапи і направилися до готелю в сусідньому селі.

За кермом першої машини кортежу Хосе вказував шлях і розповідав пасажирам довгі історії. Праворуч сиділа Хулія з їхнім 11-місячним немовлям на руках.

До готелю лишалося п'ять хвилин, коли на дорогу вистрибнули троє чоловіків і націлили на фургон зброю. До вікна підскочив четвертий і приставив до голови Хулії пістолет. Злочинці виволокли Хосе з сидіння водія і заштовхнули на заднє. Кіднепери провезли кортеж кількома містечками, а на роздоріжжі вийшли з машини й потягли Хосе до іншої автівки. Коли чоловік проминав Хулію, вона гукнула з вікна:

— Що не трапилось б, пам'ятай: я тебе кохаю.

— Не хвилюйся. Зі мною все буде гаразд, — відповів Хосе.

Потім викрадачі й заручник зникли в джунглях.

Злочинці вимагали п'ять мільйонів доларів, а ми хотіли вигадати час.

Після катастрофи в Dos Palmas та осяяння завдяки піттсбурзькій справі мені не терпілося застосувати калібровані запитання, які я нещодавно для себе відкрив. Тож, коли викрали Хосе, я відправив своїх хлопців у Еквадор і повідомив, що в нас буде нова стратегія. Нам випала нагода довести дієвість методу.

Я пояснив своїм людям:

— Ми лише скажемо: «Агов, як нам знати, що з Хосе все нормально? Як ми заплатимо, якщо не знаємо, чи постраждав заручник?». І будемо повторювати це знову й знову.

Хоч мої хлопці недовірливо ставилися до неперевіраних прийомів, усе ж згодилися ризикнути. Місцеві копи дратувалися, бо завжди діставали докази того, що заручники живі, старомодним способом (якого, до речі, їх навчили ефбеерівці). На щастя, Хулія підтримувала нас на 100 відсотків, бо зрозуміла, що калібровані запитання допоможуть тягнути час, а маючи достатньо часу, її чоловік знайде можливість пробратися додому.

Повстанці повели Хосе в гори, уздовж колумбійського кордону, і зачалися наступного дня в хатинці в джунглівських хащах. Там Хосе налагодив сякі-такі стосунки з викрадачами, щоб їм було важче його вбити. Він уразив їх знаннями про джунгли та коротав час, навчаючи голворізів бойовим прийомам, бо ж мав чорний пояс із карате.

Мої переговорники щодня інструктували Хулію, поки ми очікували зв'язку з повстанцями. Пізніше ми довідалися, що переговорник із боку викрадачів мусив пішки ходити до міста, щоб нам телефонувати.

Мої люди порадили Хулії відповідати на кожну вимогу кіднеперів запитанням. Стратегія була така: підтримувати з кіднеперами жвавий діалог і виводити їх із рівноваги.

— Звідки мені знати, що Хосе живий? — запитала жінка в першій розмові.

Коли злочинці зажадали п'ять мільйонів, вона знову запитала:

— У нас немає таких грошей. Як мені назбирати таку суму?

У наступній розмові Хулія запитала:

— Як ми можемо дати вам гроші, коли не знаємо, чи з Хосе все гаразд?

Запитання, запитання, нескінченні запитання.

Кіднепера, що спілкувався з Хулією, вочевидь, бентежили невпинні запитання. Він постійно казав, що має подумати. Це сповільнювало процес, та, головне, переговорник не сердився на Хулію. Відповідаючи на запитання, він тішився ілюзією контролю над переговорами.

Сиплячи запитаннями і роблячи мізерні пропозиції, Хулія зменшила викуп до шістнадцяти з половиною тисяч доларів. Коли

домовилися про суму, кіднепери зажадали, щоб гроші передали негайно.

— Як же мені це зробити, адже потрібен час, щоб продати наші машини і фургони? — поцікавилася дружина заручника.

Так ми вигадували час.

Ми вже посміювалися про себе, бо до успішної розв'язки було рукою подати. Упевнено наближалися до суми викупу, яку постраждала родина могла собі дозволити.

Наступної ночі зателефонував один із моїх людей з Еквадору. То був Кевін Раст — чудовий переговорник, який роком раніше повідомив мені, що Мартіна Бернгема вбито. Коли я почув у слухавці його голос, у мене замлоіло в животі.

— Телефонував Хосе, — сказав Кевін. — Він досі на території повстанців, але втік: сів на автобус і скоро виїде звідти.

Я помовчав із півхвилини і ледь вимовив:

— Чорт! Це ж крутезна новина!

Пізніше ми дізналися, що трапилось. Поки ми тягнули час і сипали запитаннями, один із повстанців покинув табір і не повернувся. Ночами Хосе почали лишати під охороною одного підлітка. Яюсь увечері заручник побачив лазівку. Падав дощ. По металевому даху барабанили краплі, заглушаючи решту звуків. Юнак-охоронець спав. Знаючи, що кроки будуть нечутні на мокрому листі, Хосе виліз із вікна, побіг стежками джунглів до ґрунтової дороги і дістався маленького містечка.

Через два дні Хосе повернувся до дружини й дитини, і невдовзі вони разом святкували перший день народження донечки.

Хулія мала рацію: завдяки тому, що ми тягнули час, її чоловік зумів повернутися додому.

Калібровані запитання «як» — безвідмовний спосіб підтримувати бесіду. Вони тиснуть на співрозмовника, бо той мусить вигадувати відповіді та, висуваючи вимоги, зважати на ваші проблеми.

Поставивши достатньо правильних запитань «як», ви можете підлаштовувати обстановку на переговорах у такий спосіб, щоб зрештою почути бажану відповідь. От тільки маєте чітко розуміти, у якому напрямку повинна рухатися бесіда, бо відповідно до цього треба

формулювати запитання. Фішка запитань «як» у тому, що за слушного застосування вони дозволяють коректно й чемно сказати «ні» та підштовхнути співрозмовника до ліпшого рішення — вашого рішення. М'яка відмова, замінена запитанням «як», сприяє співпраці та дає співрозмовнику відчуття, що до нього ставляться з повагою.

Повернімося до того, що зробила Хулія, коли колумбійські повстанці висунули перші вимоги.

— Як мені назбирати таку суму? — запитала жінка.

Зауважте, вона не вимовляла слова «ні», але елегантно відхилила вимогу кіднеперів про п'ять мільйонів доларів.

Найперше і найчастіше запитання, що заміняє відповідь «ні», буде модифікованою версією запитання «Як мені це зробити?», що застосувала і Хулія («Як мені назбирати таку суму?»). Важливе значення має тон голосу, адже одну й ту саму фразу можна вимовити і як звинувачення, і як прохання про допомогу. Отож контролюйте голос.

Запитання «Як мені це зробити?» справляє позитивний ефект насамперед тому, що спонукає іншу сторону обміркувати ситуацію. Цей позитивний ефект я називаю «вимушеною емпатією», і вона буде особливо дієвою, якщо спершу ви й самі виявите емпатію до співрозмовника. Тоді спрацює механізм «ти мені, я тобі», що спонукає зробити щось взамін. Коли Хосе викрали, на будь-які вимоги кіднеперів про викуп ми реагували запитанням «Як мені це зробити?». І жодного разу не пошкодували про це.

Якось я працював із консультанткою з бухгалтерського обліку на ім'я Келлі. Корпоративний клієнт заборгував цій жінці велику суму. Вона продовжувала надавати послуги, бо вважала, що налагоджує корисні зв'язки, та й обіцяні виплати нібито виправдовували необхідність підтримувати добрі стосунки.

Та в якийсь момент у Келлі назбиралося стільки власних боргів, що ситуація здавалася безвихідною. Жінка не могла далі працювати, не знаючи напевно, коли їй заплатять. Та вона хвилювалася, що, коли занадто тиснутиме, взагалі не отримає грошей.

Я порадив Келлі почекати, поки клієнт звернеться з додатковим замовленням. Якби вона зажадала виплати «тут і зараз», справді ризикувала б стати вкрай вразливою в разі відмови.

На щастя для Келлі, представник клієнта досить скоро зателефонував і попросив виконати ще одну роботу. Вислухавши прохання, Келлі спокійним голосом задіяла силу «як»:

— Залюбки допомогла б, але як мені це зробити?

Показавши готовність працювати і попросивши допомоги в тому, як це краще зробити, Келлі не залишила проїдисвіту вибору — клієнт мусив поставити її потреби в пріоритет.

Тож Келлі заплатили.

Окрім майстерної відмови, запитання «як» має ще одну перевагу: підштовхує співрозмовника обміркувати і пояснити, як будуть виконані умови домовленості. Угода нічого не варта без виконання умов. Погане виконання угоди — це ракові клітини, що нищать її зсередини і позбавляють вас прибутку.

Спонукаючи співрозмовника сформулювати своїми словами деталі виконання угоди, ваші калібровані запитання «як» створюють враження, ніби остаточне рішення було його ідеєю, а не вашою. Це вкрай важливо. Люди завжди більше стараються, коли думають, що реалізують власне рішення. Така вже наша сутність. Ось чому переговори називають мистецтвом — треба бути справжнім митцем, щоб *дозволити* іншому вчинити по-вашому.

Для того, щоб співрозмовник гадав, ніби дійшов до розв'язки по-своєму, можна застосувати два запитання: «Як нам перевірити, що все йде за планом?» і «Як нам бути, коли щось піде не за планом?». Потім слід підсумовувати почуте, поки не пролунає відповідь «Це правда!». Тільки тоді буде певність, що співрозмовник купився.

Водночас пильуйте, щоб не прогавити двох промовистих ознак того, що співрозмовник не вважає нав'язну ідею своєю. Як я вже наголошував, слова «Ви праві» зазвичай свідчать, що в глибині душі людина з вами не згодна. А ось інший нюанс: коли ви дбаєте про виконання угоди, а у відповідь чуєте слова «спробую» чи «постараюся», у вас, певно, виникає тривожне відчуття. І недаремно, бо це справді означає: «Я не впевнений, що щось вийде».

Коли лунає одна з таких фраз, повертайтеся до каліброваних запитань «як» і тисніть, доки не доб'єтесь від співрозмовника чітких умов виконання угоди. Далі підсумуйте почуте, бо ваша мета — «Це правда!».

Дайте співрозмовнику відчутти себе переможцем. Нехай думає, що ви разом зупинилися на його ідеї. Наступіть собі на горло. Пам'ятайте: «так» не має сенсу без «як». Отже, сипте запитаннями «як» і домагайтеся успіху.

Вплив на тих, хто «за лаштунками» переговорів

Через кілька тижнів після того, як Хосе повернувся в Сполучені Штати, я навідався до нього додому. Він із родиною мешкав на півночі штату Нью-Йорк.

Я безмежно тішився, що заручник утік, але дещо мене бентежило. Виходить, моя нова стратегія ні до чого? Хосе справді повернувся додому цілий і неушкоджений, але не тому, що ми домовилися про його звільнення. Я підозрював, що ми здобули перемогу не завдяки блискучій стратегії — нам тупо пощастило.

Хулія та її батьки тепло мене зустріли, і, перекинувшись із ними парою слів, ми з Хосе сіли поговорити за кавою. Я приїхав, щоб провести з визволеним заручником дебрифінг — так це називається у відділі кризових переговорів. Я прагнув з'ясувати, як фізично і психологічно готувати людей до кіднепінгу. А ще кортіло дізнатися, що відбувалося «за лаштунками», адже виходило, що моя нова стратегія недієва.

Нарешті ми з Хосе дійшли до теми каліброваних запитань.

— Знаєте, — сказав Хосе, — от яка дивина: їхній переговорник мав лишатися в місті й домовлятися з вами, але через запитання Хулії, на які він не знав відповідей, постійно повертався в джунглі. Викрадачі влаштували тоді велику нараду, вирішували, як реагувати. Вони навіть подумували відвести мене в місто і дати поговорити по телефону, бо ж Хулія наполягала, що має знати, чи зі мною все гаразд.

Отоді я впевнився, що наш інструмент дієвий. Вийшла повна протилежність справі Бернгемів, коли наш переговорник домовився з одним із противників, а його спільники взяли 300 000 доларів і заявили, що не збираються нікого відпускати. Цього разу ми змусили іншу сторону докладати величезних зусиль і дбати про внутрішню координацію дій, яка послужила нам на користь. Це була безпрецедентна перемога.

В Еквадорі наша переговорна стратегія спрацювала не тільки тому, що запитання тягнули час і створили сприятливі умови для втечі заручника. Річ у тім, що ми схилили кіднеперів — іншу сторону переговорів — діяти злагоджено.

Справді, деякі викрадачі людей — або бізнесмени — виконують «сольні партії». Та здебільшого за кожним переговорником стоять інші гравці — організатори або «убивці» угоди. Якщо хочете отримати в кінці переговорів відповідь «так» і гарантувати виконання умов, маєте вплинути на цих типів.

Коли виконання умов домовленості залежить від цілого «комітету», найголовніше — заручитися підтримкою його «членів». Треба завжди визначати приховані мотиви іншої сторони, навіть якщо вам не відомо, хто саме належить до складу «комітету». Для цього достатньо поставити кілька каліброваних запитань, як-от: «Як на це подивиться решта вашої команди?», «Наскільки в курсі ваші люди, які не беруть участі в переговорах?» або «Що в цій домовленості може не сподобатися вашим напарникам (колегам)?».

Розповідаючи все це, я намагаюся вас переконати, що в будь-яких переговорах треба аналізувати весь переговорний простір. Коли те, про що ви домовляєтеся, може зачепити інших, коли інші можуть «качати права» чи застосовувати владу, геть не розумно зважати на інтереси лише тих, хто веде перемовини. Слід стерегтися «зашагункових» ігор чи гравців другого рівня, тобто людей, які не беруть безпосередньої участі в переговорах, але можуть посприяти у виконанні домовленості, яка їм до вподоби, чи заблокувати ту, що їм не до душі. Не можна нехтувати ними, навіть коли ви укладаєте бізнес-угоду й спілкуєтеся з виконавчим директором. Знайдеться людина, яка шепне директорові щось не на вашу користь. Коли доходить до остаточних домовленостей, «убивці» угоди зазвичай впливають більше, ніж організатори.

Пригадаймо бунт у в'язниці: усе мало не зірвалося через те, що один актор з епізодичною роллю був не в курсі. І саме завдяки каліброваним запитанням ми уникли такої самої халепи в Еквадорі і справа Хосе так добре закінчилася.

Не забувайте: для провалу достатньо промаху однієї людини.

Попрацювавши кілька років у приватному секторі, я втратив пильність і забув, як важливо розуміти і впливати на приховані переговори, що ведуться «за лаштунками» — і дорого за це заплатив.

Ми домовлялися про останні умови з великою компанією у Флориді, яка замовила тренінг із переговорів для одного зі своїх відділів. Ми кілька разів спілкувалися телефоном із виконавчим директором і керівником відділу кадрів. Обидва були на 100 відсотків за нашу пропозицію. Ми були в захваті — від найголовніших домоглися, як нам здавалося, абсолютної згоди на підписання неймовірно прибуткового контракту.

І от, поки ми дочитували останні положення дрібним шрифтом, угода зірвалася. З'ясувалося, її не ухвалив керівник відділу, для якого ми мали проводити тренінг. Може, він відчув загрозу, може, ідея зачепила його: що за дурня, йому і його людям не потрібні жодні тренінги. Неймовірно, скільки переговорів зриваються зовсім не через долари й центи. Значно більше важить самоповага, статус та інші нефінансові аспекти. Ми вже ніколи не дізнаємося, що саме трапилося з тією нашою угодою.

Лихо в тім, що нам було байдуже, поки не стало надто пізно. Ми переконали себе, що люди, з якими ми спілкувалися телефоном, були єдиними, від кого залежало рішення.

Невдачі можна було уникнути, якби ми поставили кілька каліброваних запитань: «Як ця угода впливає на решту працівників?»; «Наскільки в курсі інші люди вашої команди?»; «Як нам передати наші матеріали тим, для кого призначений тренінг?»; «Як зробити так, щоб керівництво команди, для якої ми проводимо тренінг, було в курсі всіх планів?».

Якби ми розпитали, виконавчий директор і керівник відділу кадрів порадилися б із тим топ-менеджером, який потім зірвав нашу угоду. Може, його запросили б на зустріч із нами, і ми тоді не втратили б вигідного замовлення.

**Як розпізнавати брехунів, розмовляти з падлюками
й зачаровувати всіх інших**

Ведучи переговори, ви будете натрапляти на людей, які безсоромно брешуть чи залякують, аби домогтися свого. Агресори, падлюки й затяті брехуни трапляються скрізь, і треба давати з ними раду.

Недостатньо вміти протистояти агресії та розпізнавати фальш. Головне — уловлювати й правильно тлумачити вербальні та невербальні тонкощі спілкування, що підказують, у якому психічному стані ваш співрозмовник.

Майстерні переговорники розуміють вербальні, паравербальні (як звучить та чи інша фраза) і невербальні засоби комунікації в переговорах і взаємодії між людьми. Такі переговорники вміють користатися з цих тонкощів. Пропонуючи, що можна зробити, вони замінюють одне слово (скажімо, «не втратити» замість «зберегти») і впливають на підсвідомі процеси в голові співрозмовника, який потім ухвалює свідомі рішення.

У цьому розділі поговоримо про те, як розпізнавати брехунів, розправлятися з падлюками та зачаровувати інших людей, що зустрічаються на нашому шляху. Звісно, відкриті запитання «як» є одним із найкорисніших і найдієвіших інструментів, але слід знати й багато інших.

2004 рік. Аластер Онглінгсвен мешкає на Філіппінах. Одного вечора він викликає таксі та їде собі додому. Попереду тривала поїздка з манільського торгового центру Greenhills.

Чоловік задрімав.

І от прокидається... закутий.

Собі на біду Аластер сів у машину таксиста, що «підробляв» кіднепером. Той таксист тримав під рукою пляшечку з ефіром: коли жертва засинала, злочинець одурманював її, зв'язував і вимагав викуп.

За кілька годин кіднепер зателефонував з Аластерового мобільного його дівчині в Нью-Йорк. Зажадав щоденних виплат на утримання Аластера, а сам тим часом рознюхував про матеріальний стан родини заручника.

— Не хочете платити — нестрашно, — ехидно зауважив горе-таксист. — Я завжди можу продати його на органи в Саудівській Аравії.

Протягом наступної доби мені доручили вести переговори з Куантіко. Дівчина заручника надміру хвилювалася, щоб спілкуватися з викрадачем, а його мати, яка мешкала на Філіппінах, взагалі хотіла виконувати будь-які забаганки кіднепера.

Зате Аластерів брат із Маніли, Аарон, годився. Він більш-менш розумів, що таке переговори, і реально оцінював ситуацію: усвідомлював, що Аластер може загинути. Із таким переговорником могло вийти щось путне. Ми з Аароном цілодобово підтримували зв'язок спеціальною телефонною лінією. Я був його гуру на іншому кінці світу.

Зі слів і вимог кіднепера я розпізнав досвідченого і врівноваженого злочинця. Щоб засвідчити серйозність намірів, викрадач запропонував відтяти Аластерові вухо і надіслати родині разом із відеозаписом процедури.

Вимога стосовно щоденних виплат, вочевидь, була хитрим маневром, щоб, з одного боку, витиснути з рідних жертви якнайбільше грошей, а з іншого — вигадати час на відшукування інформації про їхні статки. Нам треба було довідатися, що то за один: чи працює самотужки, чи має банду, чи планує вбити Аластера? І швидко, поки родина заручника геть не розорилася. Для того, щоб розвідати необхідну інформацію, треба було затягувати переговори — сповільнювати розвиток подій.

Телефоном із Куантіко я навантажив Аарона каліброваними запитаннями. Порадив завалювати психа запитаннями «як»: «Як мені це зробити...?»; «Як нам знати, що...?»; «Як ми можемо...?». Бо з падлюками треба спілкуватися шанобливо. Так ви наполягаєте на своєму — говорите «ні» — і водночас не виказуєте цього.

— Коли ми заплатимо, як нам знати, що ви нічого не заподієте Аластеру? — запитав Аарон.

Китайське бойове мистецтво тайцзи навчає обертати агресію опонента проти нього самого — атака одного стає прийомом для перемоги іншого. Такий підхід ми обрали для переговорів з Аластеровим викрадачем: «ловили» погрози і кидалися ними у відповідь. Ми організували так, щоб злочинцеві було складно зв'язатися з нами телефоном, не квапилися відповідати на його емейли.

Завдяки цій тактиці ми здобували перевагу, та водночас давали кіднеперу ілюзію контролю. Він гадав, що розв'яже Ааронові проблеми, хоч насправді ми просто тягнули час, розгадуючи його наміри й мотиви. Річ у тім, що ліпше не вступати в протистояння з агресивністю, як у того кіднепера. Запитання «що» і «як» допоможуть не оскаржувати слів співрозмовника або підлаштувати власну манеру ведення переговорів. Викрутаси та хитрощі — ось що потрібно.

Отак ми кілька днів торгувалися, і нарешті Аарон із кіднепером зупинилися на символічній сумі. Перерахувавши частину грошей на банківський рахунок, як було домовлено, Аарон вигадав досконале каліброване запитання, щоб «наїхати» на горе-таксиста без конфронтації:

— Що буде, коли в нас закінчаться гроші?

У слухавці тиша.

— Усе буде нормально, — нарешті відповів кіднепер.

У яблучко!

Сам того не усвідомлюючи, наш зловмисник мимоволі пообіцяв не чіпати Аластера. Низка однотипних запитань «що» і «як» притлумлюють агресивну тактику хитрого противника.

Тривала бесіда налагодила ледь не дружні стосунки між Аароном і кіднепером, і мимовільна обіцянка зловмисника це засвідчила. Кіднепер утратив пильність, бо багато часу провисів із «другом» на телефоні. Нарешті філіппінська поліція відстежила, звідки надходять дзвінки, і взяла будинок в облогу. Вони не знайшли викрадача і заручника, зате знайшли дружину таксиста. Жінка розповіла поліцейським, що в її родини є інший будинок. І невдовзі поліція визволила звідти Аластера й заарештувала кіднепера.

Існує ще багато тактичних прийомів, інструментів і методів для того, щоб використовувати невлімовимі вербальні й невербальні засоби комунікації, які допомагають розуміти психічний стан співрозмовника і впливати на нього. Читаючи про них далі, не поспішайте — осмислюйте кожний.

Усі ці інструменти ведуть продумані переговори до тріумфальної розв'язки.

«Правило 7–38–55 відсотків»

Викладач психології Альберт Меграбян із Каліфорнійського університету в Лос-Анджелесі здійснив два доволі відомі дослідження²⁰, за підсумками яких сформулював «Правило 7–38–55 відсотків». Виявляється, лише сім відсотків змісту висловлювання випливає зі слів; 38 відсотків — із тону голосу, і 55 відсотків — із мови тіла й виразу обличчя мовця.

Цифри стосуються насамперед ситуацій, коли треба скласти думку про співрозмовника. Утім це правило не завадить узяти до уваги і на переговорах. Річ у тім, що мова тіла і тон голосу, а не слова, є найважливішими інструментами для оцінки ситуації. Саме тому я часто літаю бозна-куди, аби зустрітися з кимось віч-на-віч, навіть коли все можна обговорити телефоном.

Отже, як використовувати це правило? По-перше, уважно стежте за тоном і жестами співрозмовника, щоб помітити, чи відповідають вони буквальному сенсу слів. Якщо слова й мова тіла не збігаються, цілком можливо, що людина бреше або ви її не переконали.

Коли тон або мова тіла співрозмовника суперечать сенсу його слів, застосовуйте називання, щоб з'ясувати причини невідповідності.

Наприклад, так:

Ви: Отже, ми домовилися?

Співрозмовник: Так...

Ви: Ви сказали «так», але мені почулося у вашому голосі, що ви вагаєтеся.

Співрозмовник: Та, то пусте.

Ви: Та ні, це важливо. Давайте ще раз розберемося, щоб не було непорозумінь.

Співрозмовник: Давайте. Дякую.

Так ви подбаєте, щоб угода виконалася і не було неприємних сюрпризів. Співрозмовник буде вам удячний. Помітивши невідповідність і м'яко звернувши на неї увагу через називання, ви виявляєте повагу. Унаслідок цього ви налагоджуєте довірливі взаємини.

«Правило трьох»

Упевнений, принаймні раз у житті у вас траплялися переговори, коли ви чули «так», яке згодом перетворювалося на «ні». Можливо, вас

обманювали, а може, люди справді хотіли, щоб усе вийшло, та не так сталося, як гадалося. У будь-якому разі це доволі поширена проблема. Так відбувається через те, що існує три різновиди відповіді «так»: підроблений, стверджувальний і правдивий.

Як ми вже говорили у розділі 5, настирливі продавці часто намагаються загнати покупців у пастку правдивого «так», тому більшість людей досконало опанувала мистецтво підробленого. Не потрапити в пастку допоможе «Правило трьох».

«Правило трьох» вимагає схилити співрозмовника до того, щоб протягом однієї розмови він тричі погодився з певним твердженням. Це потроїть будь-який ефект, якого ви добиваєтеся. Так ви зможете запобігти проблемам, перш ніж вони стануться. Вельми складно брехати чи вдавати згоду кілька разів.

Коли я навчився застосовувати «Правило трьох», понад усе боявся, що співрозмовник подумає, ніби в мене заїло платівку, або ж йому не сподобається мій натиск. Згодом я засвоїв, що слід змінювати тактику.

Припустімо, співрозмовник уперше погодився з чимось чи щось пообіцяв. Це номер один. Для номеру два застосуйте називання або підсумуйте почуте, щоб домогтися відповіді «Це правда!». Номером три може бути каліброване запитання «як» або «що» стосовно подробиць виконання угоди — тоді співрозмовник муситиме пояснити, як гарантувати успішну розв'язку. Запитання, наприклад, може бути таким: «Що робитимемо, коли щось піде не за планом?».

«Правило трьох» можна застосувати й інакше: тричі поставити одне каліброване запитання, щоразу сформульоване по-різному (Що є для вас найбільшою проблемою? Які в нас можуть бути перешкоди? Що, на вашу думку, буде найскладніше організувати?).

Хай там як, повертаючись до однієї теми тричі, ви зможете викрити фальш чи невідповідність між словами і мовою тіла, про що йшлося в попередньому розділі.

Наступного разу, коли не знатимете напевно, чи правду говорить співрозмовник, чи готовий він дотримати слова, скористайтеся «Правилом трьох».

«Ефект Піноккіо»

У славнозвісного персонажа на ім'я Піноккіо, якого подарував світу письменник Карло Коллоді, брехню було легко розпізнати: достатньо стежити за його носом.

Виявляється, Коллоді був не далекий від істини. Більшість людей робить промовисті рухи, коли каже неправду. Ніс у них, звісно, не збільшується, але дещо таки відбувається.

Досліджуючи брехню²¹, викладач Гарвардської школи бізнесу Діпак Малготра і його співавтори виявили, що зазвичай брехуни більш багатослівні, ніж люди, які кажуть правду. Брешучи, людина вживає значно більше займенників третьої особи: *він, вона, воно, вони, той, їхні* замість *я*. У такий спосіб люди дистанціюються від брехні.

Дослідники також дійшли висновку, що брехуни будують складніші речення, прагнучи переконати недовірливих співрозмовників.

Про це говорив В. К. Філдс, коли радив молоти язиком. Фахівці назвали таку особливість «ефектом Піноккіо», бо кількість слів збільшується пропорційно до побрехеньок, так само як ніс Піноккіо.

Люди, що кажуть неправду, очевидно, більше непокояться, чи їм вірять. Отож вони більше — а взагалі-то надміру — стараються, щоб їхні слова звучали вірогідно.

Зважайте на займенники

Кількість займенників у фразах співрозмовника підкаже, наскільки важливою особою він є: чи залежать від нього рішення й виконання умов угоди. Що більше лунає *я, мені, моє*, то менш значуща перед вами людина. І навпаки: що рідше лунають займенники першої особи, то більша ймовірність, що перед вами велике цабе.

Так само, як у дослідженні Малготри, де нещира людина дистанціюється від брехні, у переговорах мудрагелі, які ухвалюють рішення, не хочуть, щоб їх приперли до стінки й змусили щось вирішувати. Вони знімають із себе відповідальність, посилаючись на спільників, що не ведуть переговорів.

Наш таксист-кіднепер на Філіппінах, який захопив у заручники Аластера Онглінгсвена, від початку переговорів так зловживав займенниками *ми, вони і їх*, що я відразу збагнув: ми маємо справу з лідером. От тільки про те, що той лідер був взагалі єдиним

зловмисником, я довідався лише після порятунку заручника. Під час пограбування банку Chase Manhattan Bank, про яке розповідалося у розділі 2, грабіжник Кріс Воттс торочив про небезпечних «інших» і наголошував, що геть не має на них впливу. Усе то була брехня.

Крісова знижка

Про те, що у спілкуванні ім'я співрозмовника слід запам'ятати і часто називати (утім не надто часто), говорять багато. І це важливо. Та насправді люди втомлюються, коли їх «задовбують» їхнім іменем. Підступний продавець, що домагається відповіді «так», знову й знову дратує вас тим, що повторює ваше ім'я.

Натомість скористайтеся іншою тактикою: повторюйте своє ім'я. Я так добиваюся «Крісової знижки».

Часто вживаючи ім'я Аластера і спонукаючи кіднепера його повторювати, ми олюднювали заручника, а це зменшувало ризик того, що він постраждає. А от порадивши переговорнику називати своє ім'я, я задіяв «вимушену емпатію». Співрозмовник за таких умов серйозніше ставиться до вас як до особистості.

Кілька років тому я прийшов у канзаський бар на зустріч із колегами-переговорниками з ФБР. Там було повно люду, але я помітив порожній стілець. Намірився сісти, та хлопець, що сидів поруч, процідив:

- І не думай.
- Чому? — здивувався я.
- Бо я надеру тобі зад.

Хлопець був кремезний, міцний і п'яний, але, хай йому грець, я ж провів стільки успішних переговорів про визволення заручників. Мене, як муху на мед, тягне до напружених ситуацій, які треба розрулювати.

Я простягнув руку, щоб привітатися:

- Мене звуть Кріс.

Чувак заляк. Поки він так стояв, до нас підійшли мої ефбеерівці, поплескали його по плечу і запропонували пригостити випивкою. З'ясувалося, хлопець був ветераном війни у В'єтнамі і переживав нелегкі часи. Він опинився в людному барі, де всі тішилися й

святкували. Отож єдине, що йому спало на думку, — нарватися на бійку. Та щойно я став для нього Крісом, усе змінилося.

А от вам схожа ситуація на переговорах про фінансові питання. За кілька місяців після okazії в Канзасі я скуповувався в стоковому магазині великої мережі: вибрав собі кілька сорочок. Дівчина на касі спитала, чи хочу я долучитися до програми постійних покупців.

Я поцікавився, чи матиму за це знижку, і вона сказала: «Ні».

Тоді я вирішив спробувати інакше. Приязним голосом сказав:

— Мене звать Кріс. Чи є у вас «Крісова знижка»?

Дівчина позирнула на мене з-за каси, зустрілася зі мною поглядом і розсміялася.

— Чекайте, спитаю у менеджерки. Її звать Кейті, — сказала вона й обернулася до жінки, що стояла неподалік.

Кейті насправді чула всю розмову, тому відразу відповіла:

— Максимум, що можу запропонувати, — десять відсотків.

Олюднюйте себе. Представляйтеся за будь-якої нагоди. Називайте своє ім'я веселим, дружнім голосом. Нехай людям буде приємно з вами, нехай для вас завжди знаходиться спеціальна пропозиція.

Коли співрозмовник грає сам проти себе

Як показують приклади Аарона й Хулії, найкращий спосіб змусити противників знизити вимоги — казати «ні» у формі запитань «як». Непряма відмова не відштовхує співрозмовника так, як прямолінійне й принизливе «ні».

Насправді ж його відповіді виконують роль контрпропозицій до першочергової, тож виходить, що людина грає сама проти себе.

Ми, переговорники, на власному досвіді переконалися, що за будь-яких обставин можна скористатися щонайменше чотирма варіантами відповіді «ні», перш ніж сказати це слово.

Перший варіант відмови — наш улюблений: «Як мені це зробити?». Говорити слід із повагою, щоб запитання пролунало, як прохання про допомогу. Вимовивши його з належною інтонацією, ви спонукаєте іншу сторону розв'язати вашу дилему і висунути кращу пропозицію.

Далі можна сказати щось на зразок такого: «Це дуже щедра пропозиція, але мені вона не підходить. Вибачте». Це вишуканий

спосіб сказати «ні» вдруге.

Ця випробувана на практиці відповідь дозволяє ухилитися від зустрічної пропозиції, а слово «щедро» підштовхує співрозмовника справді розщедритися. «Вибачте» пом'якшує відмову і є проявом емпатії. (Не зважайте на горе-експертів із переговорів, які запевняють, ніби вибачення завжди показують слабкість).

Потім можна задіяти інший варіант: «Я перепрошую, та, боюся, ніяк не можу це зробити». Це вже безпосередня відмова, зате «не можу» виконує подвійну функцію. Ви наголошуєте на неспроможності це зробити і водночас викликаєте в іншій стороні емпатію.

Скорочена версія «Вибачте, але ні» слугує четвертим варіантом відмови. Якщо вимовляти цю фразу нерізно, негативних конотацій майже немає.

Якщо доводиться йти далі, звісно, залишається просто «ні» — як остаточна й однозначна відповідь. Говорити слід із низхідною інтонацією і стурбовано, щоб здавалося, що ви відмовляєте неохоче.

Один із моїх студентів, хлопець на ім'я Хесус Буено, нещодавно розповів мені в листі неймовірну історію про те, як скористався багаторазовим «ні» і допоміг братові Хоакіну з бізнесом.

Хесусів брат разом із двома друзями купив франшизу на крамницю товарів для вирощування коноплі на півночі Іспанії, де законом дозволено це робити не для продажу. Хоакін із партнером Бруно інвестували в бізнес по двадцять тисяч євро кожний та отримали частки по 46 відсотків (ще вісім відсотків дісталось міноритарному партнеру, який вклав три з половиною тисячі євро).

У Хоакіна й Бруно від початку не склалися стосунки. Хоакін — хороший продавець, а Бруно спеціалізувався на бухгалтерії. Міноритарний партнер теж знався на схемах продажу і разом із Хоакіном був переконаний, що слушною стратегією буде розвиток продажів. Це означало, що треба запровадити знижки для великих замовлень і постійних клієнтів. Бруно не погоджувався. Заплановані витрати на запуск сайту й збільшення асортименту він теж не підтримував.

Почала втручатися дружина Бруно: доймала Хоакіна, що не слід багато витратити на закупівлі, бо зараз головне — прибутки. Якось, переглядаючи документи по закупівлях, Хоакін помітив, що деяких

замовлених товарів на полицях бракує. Він почав шукати ці товари онлайн і, на свій подив, знайшов відкритий на ім'я дружини Бруно магазин на eBay, де продавалися саме ті відсутні товари.

Бруно й Хоакін сильно посварилися, стосунки геть зіпсувалися. У розпал сварки Бруно заявив, що подумує продати свої акції, бо його не влаштовують завеликі ризики в їхньому бізнесі. Тоді Хоакін і звернувся по допомогу до брата — мого студента на ім'я Хесус.

На думку братів, Бруно намірявся продати акції через тиск з боку дружини. Отож Хесус допоміг Хоакінові сформулювати фразу, щоб виявити емпатію: «Здається, на тебе тисне дружина». На той час Хоакін якраз розлучався зі своєю, тож брати вирішили використати цей факт для бесіди по-чоловічому. Крім того, вони приготували ревізію звинувачень: «Знаю, ти думаєш, що мені байдуже до витрат і що мене не цікавлять прибутки компанії». Це допомогло б позбутися негативу і розговорити Бруно.

Спрацювало, ніби за помахом чарівної палички. Бруно відразу погодився з ревізією звинувачень і почав пояснювати, чому вважає Хоакіна марнотратом. Партнер наголосив, що, на відміну від Хоакіна, якому мати дала на стартап позику, йому розраховувати ні на кого. Тоді Хоакін застосував віддзеркалення, щоб розговорити Бруно ще більше.

Насамкінець Хоакін сказав:

— Я знаю, як то воно, коли тисне дружина, бо ж я сам в процесі розлучення. Розумію, що тобі зараз несолодко.

Тоді Бруно хвилин із десять скаржився на дружину і вибовкав чимало важливої інформації: жінка засмучена, тому що банк, який виділив їм двадцять тисяч євро, переглянув позику і запропонував два варіанти — виплатити всю суму відразу або частинами, але за підвищеною відсотковою ставкою.

Он воно що!

Довідавшись про цей нюанс, брати порадилися й вирішили, що Хоакін цілком може зажадати, щоб Бруно продав свою частку за приблизно ту саму суму, що взяв у банку, адже він і так забрав у компанії чотирнадцять тисяч євро зарплати. Проблеми з банком поставили Бруно в невідгідне положення, і Хоакін розумів, що може занижувати ціну, бо для продажу акцій немає ринку.

Брати вирішили, що магічним числом буде 23 000 євро: перший внесок — 11 000 євро, а решту 12 000 можна виплатити протягом року.

Раптом усе пішло шкереберть.

Не чекаючи, поки Бруно назве ціну, Хоакін поквапився запропонувати свою, на якій вони з братом зупинилися. Хоакін заявив напарнику, що, на його думку, це дуже справедливо. Ніщо так не відлякує співрозмовника, як натяк на те, що його незгода буде несправедливою.

Подальші події це підтвердили.

Розлючений Бруно кинув слухавку, і за два дні Хоакін отримав лист від якогось чоловіка, найнятого представляти інтереси партнера. Той вимагав 30 812 євро: 20 000 за позику, чотири тисячі зарплати, 6230 євро акціонерної частки і 582 євро на відсотки.

Некруглі числа з чіткими поясненнями, що справляють враження остаточної суми. Той хлопець був справжнім профі.

Хесус сказав братаві, що той реально напартачив. І все-таки обидва знали, що Бруно відчайдушно прагне продати акції, тому вирішили скористатися стратегією багаторазового «ні», щоб партнер почав грати сам проти себе. Брати розуміли, що в найгіршому разі Бруно передумає продавати акції і збережеться статус-кво. Це був ризик, на який довелося наважитися.

Брати вигадали перший варіант відмови:

Ви пропонуєте справедливу ціну, і я залюбки придбав би акції за такою ціною, якби міг собі це дозволити. Бруно тяжко працював для компанії та заслуговує належної компенсації. Мені дуже шкода, але можу лише побажати Вам успіхів у пошуку покупця.

Зауважте, немає контрпропозиції та слова «ні».

Хоакін не йняв віри, коли наступного дня отримав від представника Бруно емейл, у якому ціну було знижено до 28 346 євро.

Брати вигадали іншу м'яку відмову:

Дякую за пропозицію. Зменшити ціну було дуже щедро з Вашого боку. Я оцінив Вашу поступку. Я дуже хотів би мати можливість заплатити Вам цю суму, але, скажу чесно, наразі для мене це забагато. Як ви знаєте, я розлучаюся з дружиною і таких грошей просто ніяк не дістану. Іще раз щиро бажаю Вам успіхів.

Назавтра Хоакін отримав від представника Бруно емейл із одного речення: ціну знизили до 25 000 тисяч євро. Хоакін хотів погодитися, але Хесус зупинив його, бо вони ще не вичерпали всіх варіантів відповіді «ні». Хоакін опирався, та зрештою поступився братові.

Із цієї історії слід засвоїти важливий урок: для того, щоб довести домовленість до кінця, треба зосередитися на своїй стратегії. Під кінець часто виникають ситуації, коли треба сконцентрувати увагу й дисциплінувати себе. Не дозволяйте собі думати, о котрій годині останній рейс чи як добре буде раніше приїхати додому й пограти в гольф. Не дозволяйте собі літати у хмарах. Зосередьтеся!

Брати відписали:

Знову дякую Вам за щедру пропозицію. Ви суттєво знизили ціну, і я чесно намагався знайти ці гроші. На жаль, ніхто не хоче позичити мені стільки, навіть моя мати. Я звертався до різних джерел фінансування, але нічого не вийшло. Найбільше, що можу вам запропонувати, — 23 567 євро, причому відразу можу заплатити з цієї суми тільки 15 321,37 євро. Решту можу виплатити протягом року. Це справді максимум, що у мене виходить. Щиро бажаю вам успіхів в ухваленні вдалого рішення.

Близьку задіяні некруглі числа! А яка майстерна відмова без слова «ні» і з виявом емпатії!

Брати таки домоглися свого. Представник Бруно відповів уже за годину — згодою.

Проаналізуймо: віддзеркалення вкупі з відкритими запитаннями дозволили витягти додаткову інформацію про фінансові проблеми Бруно, а багаторазове «ні» — скористатися тим, що він поспішав продати акції. Мабуть, цей метод не так прислужився б за наявності ще одного потенційного покупця, але за тих обставин, коли Хоакін був єдиною надією Бруно, мій студент і його брат близьку змусили бізнес-партнера грати проти себе самого.

Висновки

Переговорники-суперзірки — справжні чудотворці. Вони розуміють, що переговори — це гра за межами слів, де для успішної розв'язки необхідно вгадувати невловимі, приховані сигнали й маніпулювати ними. Чудові угоди і гарантоване виконання бувають тільки тоді, коли ми вміємо візуалізувати й модифікувати «підземні течії».

Застосовуючи підсумовані нижче інструменти, пам'ятайте головну тезу цього розділу: «так» не має сенсу без «як». Питати «як», знати «як» і визначати «як» — усе це неодмінно має бути в арсеналі дієвого переговорника. Інакше він виходить на поле бою озброєним.

- Знову й знову ставте калібровані запитання «як». Вони підтримують розмову і водночас вибивають співрозмовника з колії. Відповідаючи на запитання, він тішиться ілюзією контролю, а також зважає на ваші проблеми, висувуючи свої вимоги.
- Використовуйте запитання «як», щоб створювати належну обстановку на переговорах. Спершу слід запитати: «Як мені це зробити?». Це м'яка відмова, що непомітно спонукає співрозмовника шукати інше рішення — власне, ваше. Дуже часто це запитання змушує співрозмовника грати проти себе самого.
- Зважайте не тільки на тих, із ким безпосередньо ведете переговори. Завжди продумуйте мотиви гравців «за лаштунками». Це можна зробити, поцікавившись у співрозмовника, як угода вплине на його команду і чи знають про умови його партнери.
- Дотримуйтеся «Правила 7–38–55 відсотків», звертаючи увагу на тон голосу і мову тіла співрозмовника. Невідповідність між словами і невербальними знаками підкаже, що людина говорить неправду або не повністю згодна з домовленістю.
- Як дізнатися, правдива відповідь «так» чи підроблена? Перевірити її за «Правилом трьох»: задіяти калібровані запитання, підсумки й називання, спонукаючи людину підтвердити згоду щонайменше тричі. Вельми складно брехати чи вдавати згоду кілька разів.
- Уживання займенників промовисто свідчить про відносний статус людини. Якщо ви чуєте багато *я, мені, моє*, найімовірніше, рішення ухвалює хтось інший. Коли ж лунає багато *ми, вони, їх*, мабуть, перед вами той, хто все вирішує — і просто пускає туман в очі.

- Називайте своє ім'я, щоб для іншої сторони ви стали реальною особою. Так можна навіть вибити собі персональну знижку. Гумор і людяне ставлення допоможуть розрядити обстановку і позбутися перешкод на шляху до порозуміння.

²⁰ Albert Mehrabian, *Silent Messages: Implicit Communication of Emotions and Attitudes*, 2nd ed. (Belmont, CA: Wadsworth, 1981), and Albert Mehrabian, *Nonverbal Communication* (Chicago: Aldine-Atherton, 1972).

²¹ Lyn M. Van Swol, Michael T. Braun, and Deepak Malhotra, "Evidence for the Pinocchio Effect: Linguistic Differences Between Lies, Deception by Omissions, and Truths," *Discourse Processes* 49, no. 2 (2012): 79–106.

Розділ 9. Мистецтво торгуватися

Кілька років тому я закохався в червону Toyota 4Runner. Та й не просто червону, а новісіньку Salsa Red Pearl. Ця модель тьмяно-червоного кольору аж світиться в темряві. Зваблива штучка! Я марив покупкою до нестями.

Почав шукати машину в автоцентрах Вашингтона і невдовзі переконався, що запав на неї не тільки я: модель такого кольору знайшлася в одному автосалоні.

Знаєте, як то радять не скуповуватися в супермаркеті натщесерце? А я от «голодним» вибирав машину. Страшенно «голодним»! Закоханим...

Спершу я сів подумати, зосередитися й розробити стратегію. Я їхав в автосалон, що був моєю єдиною надією. І мусив домовитися.

Нарешті в п'ятницю я подався в салон. Стояло сонячне пообіддя. Ми з менеджером із продажу сіли за стіл переговорів. Я сказав милому хлопцеві на ім'я Стен, що автівка просто незрівнянна. Він обдарував мене стандартною усмішкою (мабуть, подумав, що я в нього на гачку) й озвучив цифру, зазначену на ціннику прекрасного автомобіля: 36 000 доларів.

Я кивнув: мовляв, ну це ясно. І стиснув губи. Для вдалого початку торгування треба збити продавця з пантелику, але дуже м'яко.

Говорити слід якнайчемніше. Я знав, що в разі успішного старту маю всі шанси вибити ціну, яка мене влаштує.

— Я можу заплатити 30 000, — сказав я. — Даю відразу всю суму. Уже сьогодні готовий виписати чек. Вибачте, але більше в мене немає.

Усмішка Стена трохи зів'яла, ніби стала менш чітко промальованою. Проте він узяв себе в руки й труснув головою.

— Ви ж розумієте, що ми не можемо на це погодитися. Адже ви бачили цінник — 36 000 доларів, — відказав Стен.

— То що ж мені робити? — увічливо запитав я.

— Упевнений, — відповів Стен і помовчав, так ніби не знав, що сказати. — Упевнений, можна щось придумати з виплатою 36 000.

— Це дуже гарна машина. Просто дивовижна, — сказав я. — Не описати словами, як її хочу. Вона, без сумніву, варта більшого, ніж я пропоную. Мені шкода і справді ніяково, але ця ціна мені не по кишені.

Стен мовчки втупився в мене — тепер уже точно спантеличений. Потім підвівся і пішов кудись у закапелок. Здавалося, минула ціла вічність, перш ніж він повернувся. Його не було так довго, що я вже подумки картав себе: «Чорт! Не треба було аж настільки скидати! Зараз мене пошлють». Та будь-яку відповідь, що не є категоричною відмовою, слід вважати маленькою перемогою.

Нарешті Стен вернувся і так, ніби настала пора різдвяних подарунків, сказав, що бос пропонує нову ціну: 34 000 доларів.

— Вау, дуже щедра пропозиція, і це ж машина моєї мрії, — утішився я. — Я дуже хотів би погодитися. Справді. Мені так ніяково. Просто я ніяк не можу собі це дозволити.

Стен заляк, але я не піддався на провокацію. Мовчанка мене не бентежила. Продавець зітхнув і поплентався назад до боса.

Знову минуло багато часу.

— Ваша взяла, — сказав Стен, коли нарешті прийшов. — Мій менеджер дає згоду на 32 500.

Він поклав на стіл записку, де великими літерами було написано «Ваша взяла», а поруч домальовані смайлики.

— Я безмежно вдячний. Ви дуже щедрі, і мені бракує слів, щоб висловити вдячність. Машина, без сумніву, коштує дорожче, ніж я готовий заплатити, — сказав я. — Мені так шкода, але я не потягну більшої ціни.

Бідолашний Стен знову підвівся. Де й поділася усмішка. Украй спантеличений, він постояв кілька секунд і подався до менеджера. Я відкинувся в кріслі, наперед смакуючи перемогу. За хвилину — цього разу ціла вічність не знадобилася — Стен повернувся, сів навпроти мене і заявив:

— Ми можемо це зробити.

За два дні я сидів за кермом новенької Toyota 4Runner Salsa Red Pearl — за 30 000.

Обожнюю цю тачку, вона в мене й досі.

Майже в усіх переговорах неминуче настає момент, коли неформальна гра між двома людьми переростає в конфронтацію і, як то кажуть, можна переходити до суті. Ви відчуєте цей момент: задіяли віддзеркалення і називання, налагодили взаєморозуміння, розчистили шлях від моральних або емоційних перешкод за допомогою ревізії звинувачень, визначили й підсумували устремління й погляди співрозмовника, домоглися відповіді «Це правда!» і...

Час торгуватися.

Ось воно: битва за гроші, незграбне тупцювання навколо пропозицій і контрпропозицій, від чого багато хто панікує. Якщо ви, як більшість людей, вважаєте той неминучий момент у переговорах лише необхідним злом, імовірно, вас регулярно відправляють у нокаут ті, хто вміє з нього користатися.

Жодна частина переговорів не викликає такої тривожності й неконтрольованої агресії, як торгування. Отож саме його люди найчастіше «завалюють» і припускаються на цьому етапі найбільших помилок. Багатьом торгуватися ніяково. Навіть озброївшись досконалим планом, люди відступають, коли настає час домовлятися про ціну.

У цьому розділі я роз'ясню, яку тактику задіювати, коли доводиться торгуватися. Ви дізнаєтеся, що від психологічної обстановки на переговорах залежить вибір тактики і способ її застосування.

Торгуватися не складно, у цьому немає нічого космічного, але й на самій інтуїції чи на формулах, як у математиці, не виїдеш. Для того, щоб успішно торгуватися, треба змінити ставлення до суперечок про ціну і навчитися розпізнавати приховані психологічні стратегії, що мають головне значення за столом переговорів. Майстерні «торгаші» вловлюють дещо більше за стартові пропозиції, контрпропозиції й остаточні умови. Вони чують течії «підземних», чи то пак психологічних, вод. Коли й ви навчитесь розпізнавати ці течії, зможете безпомилково «вичитувати» ситуації, де треба торгуватися, і впевненіше відповідати на тактичні запитання, що збивають із пантелику навіть бувалих переговорників.

Ви будете готові безжалісно торгуватися і завжди заскочувати співрозмовників зненацька.

Ваш стиль

Кілька років тому ми з колегою каталися на моєму човні. Це чудовий хлопець на ім'я Кінон. Ми домовилися, що я дам йому напучення й оцінку ефективності праці.

— Гадаю, сутність нашої роботи полягає в тому, щоб виявити «розривну течію», — почав я.

— «Розривну течію», — повторив Кінон.

— Саме так. Фішка в тому, що ми — ти, я та всі наші — володіємо навичками для того, щоб визначати психологічні сили, які затягують назад у море, далеко від берега, і задіюємо їх для плідних результатів.

— Для плідних результатів, — повторив Кінон.

— Так і є, — погодився я. — Таких результатів, що дозволяють нам...

Ми теревенили хвилин 45, і ось мій син Брендон, який керує оперативним управлінням у The Black Swan Group, не витримав і розреготався.

— Ой, я більше не можу! Ти що, не розумієш? Ну справді, тату, невже не розумієш?

Я заблимав. Не розумію чого?

— Та ж Кінон тільки те й робить, що віддзеркалює твої слова. Причому вже майже годину.

— Он воно що, — видихнув я і відчув, як червонію. Кінон і собі розсміявся.

Брендон мав рацію. Кінон увесь той час грався зі мною, користуючись психологічним інструментом, який найкраще діє у спілкуванні з напористими типами — такими, як я. Цей інструмент — віддзеркалення.

Ваш особистий стиль ведення переговорів, як і стиль вашого співрозмовника, формується з дитинства, зі школи, бере початок із родини, культурного середовища, а також із тисячі інших чинників, що вплинули на вас. Розуміючи це, ви будете усвідомлювати, які сильні й слабкі сторони маєте на переговорах ви і ваш співрозмовник, та відповідно підлаштовувати свої підходи й стратегії.

Якщо йдеться про торгування, стиль ведення переговорів — важливий змінний чинник. Коли ви не знаєте, що саме за тих чи інших обставин інтуїція підкаже вам і вашому співрозмовнику, нелегко буде

створити дієву стратегію й тактику. У кожної людини сформовані звички, від яких залежать спосіб мислення і поведінка. Визначивши ці звички, ви можете стратегічно задіяти їх як важіль впливу.

Саме так і вчинив Кінон.

Книжок про всі можливі архетипи й поведінкові портрети, які можуть трапитися за столом переговорів, стільки, що назбирається ціла бібліотека. Насправді ж інформації забагато, тому вона втрачає цінність. В останні роки наша компанія, передусім зусиллями мого сина Брендона, збрала висновки дослідників, суттєво спростивши інформацію й поєднавши її з нашим досвідом у галузі переговорів, а також із ситуативними дослідженнями студентів із бізнес-шкіл. Ми поділили людей усього на три типи: поступливі, напористі (як оце я) та аналітики (ті, що полюбляють дані).

Голлівудські фільми підказують нам, що торгуватися найефективніше напористо, проте кожний стиль може бути ефективним. А для блискучого ефекту варто задіювати елементи всіх трьох.

Дослідження серед юристів²² виявило, що 65 відсотків адвокатів із двох великих міст США використовували стиль, відкритий до співпраці, і лише 24 відсотки — напористий. Згідно з оцінкою ефективності праці, понад 75 відсотків найефективніших юристів були відкритими до співпраці й лише 12 відсотків — напористими. Отож, якщо ви не напористі, не засмучуйтеся. Груба напористість, навпаки, здебільшого непродуктивна.

Пам'ятайте, ваш особистий стиль ведення переговорів — не кайдани. Ніхто не обмежується одним стилем. Майже всі люди здатні корегувати свої другорядні стилі залежно від обставин. Проте за будь-якого з них діє єдине правило: щоб успішно торгуватися, треба бути собою. Для колосального успіху ви маєте примножити свої сильні сторони, а не замінити їх чимось іншим.

До вашої уваги стислий опис трьох типів переговорників, що допоможе вам визначати, з ким ви маєте справу і який стиль обрали для себе.

Аналітики

Аналітики — методичні та скрупульозні. Вони не квапляться. Натомість переконані: головне — досягти найкращих результатів завдяки ретельній підготовці та систематичному підходу, і байдуже, скільки знадобиться часу. Їхній пріоритет — якнайменше помилок. Їхнє гасло: не шкодуємо часу, щоб зробити все як слід.

Класичні аналітики надають перевагу самотійній роботі і рідко відхиляються від власних устремлінь. Вони майже не показують емоцій і часто користуються голосом нічного радіодіджея, про який я розповідав у розділі 3: обдумують слова, говорять повільно, із низхідною інтонацією. Однак аналітики схильні спілкуватися холодно й тримати співрозмовника на відстані. Вони не усвідомлюють, що відштовхують людей, не дають їм почуватися комфортно й говорити відверто.

Аналітики пишаються тим, що не випустили жодної дрібнички із заготовленої довгої промови. Аби убезпечитися від несподіванок, вони можуть два тижні вишукувати дані, які забудуть у перші п'ятнадцять хвилин розмови.

Аналітики ненавидять сюрпризи. Вони стримані. Розв'язують задачі, обробляють інформацію і переймаються взаємністю. Підкинувши найменшу дрібничку, очікують отримати іншу у відповідь, а якщо цього не стається протягом певного часу, втрачають довіру і не хочуть далі співпрацювати. Часто здається, що так трапилося зненацька, та пам'ятайте: аналітики воліють працювати самотужки, а отже, той факт, що вони взагалі з вами говорять, з їхнього погляду вже є поступкою. Для них поступки з боку співрозмовника — додаткова порція інформації, яку треба обробити й проаналізувати. Не очікуйте миттєвих контрпропозицій.

Такі люди — скептики за вдачею, тому відразу завалювати їх запитаннями — геть не вдала ідея. Вони не схочуть відповідати, поки не розберуться в усіх нюансах. До спілкування з ними треба ретельно готуватися. Послуговуйтеся відомою інформацією, щоб донести вашу думку. Не імпровізуйте. Порівнюйте дані, коли хочете не погодитися, і зосередьтеся на фактах. Від самого початку попереджайте їх про всі можливі проблеми. Уникайте сюрпризів.

Для аналітиків мовчанка — це можливість подумати (вони не сядуться і не дають вам виговоритися). Коли ви відчуваєте, що вони

не згодні, дайте їм спершу поміркувати в тиші.

Для аналітиків вибачення не мають цінності, адже ці люди вважають, що переговори і взаємини з вами абсолютно не пов'язані. Вони доволі добре реагують на називання. Не поспішають відповідати на калібровані або на закриті запитання, що вимагають відповіді «так». Деяким для відповіді знадобиться кілька днів.

Якщо ви обрали для себе стиль аналітика, пильнуйте, щоб не відрізали собі доступу до найважливішого джерела інформації — вашого співрозмовника. Зробіть над собою велике зусилля — говоріть усміхнено. У нагороду отримуєте від людей готовність поділитися інформацією. Усмішка може стати звичкою, яка допоможе приховувати збентеження тієї миті, коли вас заскочать зненацька.

Поступливі

У цьому стилі ведення переговорів найголовніше — налагодити добрі стосунки, і часу на це не шкода. Поступливі переговорники вважають, що плідно проводять час, поки триває обмін інформацією. Вони задоволені, якщо спілкуються. Їхня мета — порозумітися. Вони обожають взаємовигідні рішення.

Цей стиль ведення переговорів вирізняється тим, що допомагає налагодити доброзичливі стосунки, не поспішаючи домагатися свого.

Поступливі переговорники прагнуть лишитися друзями зі співрозмовниками, навіть коли не домовляться. Із такими людьми легко спілкуватися: вони приязні та мають приємний голос, ідуть на поступки, щоб догоджати чи потурати в надії, що інша сторона відповість взаємністю.

Якщо ваш співрозмовник комунікабельний, зговірливий, оптимістично налаштований і має клопіт із тайм-менеджментом, імовірно, ви маєте справу з поступливим переговорником.

Коли вам підвернувся такий співрозмовник, теж будьте приязні, ідіть на контакт. Вислухайте його, поставте калібровані запитання — насамперед про подробиці виконання домовленості, аби трохи підштовхнути його і подбати, щоб слова перейшли в дію. З огляду на схильність до принципу «ти мені, я тобі» такі люди можуть погоджуватися зробити те, що насправді їм не до снаги.

Поступливі переговорники мало готуються до зустрічі, бо більше зосереджені на людині. Вони прагнуть ближче познайомитися. Надзвичайно переймаються обстановкою на переговорах, контролюють власні емоції та стараються підлаштуватися під васі.

Із поступливими переговорниками легко не погоджуватися, бо ж єдине, чого вони хочуть, — вислухати вас. Проблема в тому, що вам буде складно розгадати, що їм не подобається. Вони заздалегідь знають потенційно проблемні аспекти, але не збираються їх обговорювати, щоб не наражатися на конфлікт.

Якщо ви обрали для себе поступливий стиль, користайтеся зі свого вміння справляти на людей приємне враження, але не бійтеся висловлювати незгоду. Людям, що застосовують два інші стилі, треба вислухати вашу думку. Коли ви натрапите на такого самого поступливого співрозмовника, він буде радий вашій ініціативності. Крім того, постарайтеся не теревенити забагато: людям двох інших типів це не потрібно, а якщо ви опинилися за столом переговорів зі схожою на вас людиною, ризикуєте так і не добитися нічого, крім порожніх балачок.

Напористі

Люди, які обрали цей стиль, переконані, що час — це гроші, а кожна згаяна хвилина — втрачений долар. Їхній пріоритет — досягти якомога більше результатів за певний час. Їм байдуже, чи вийде ідеальна розв'язка, головне — завершити справу.

Напориста людина має запальну вдачу. Їй будь-що потрібна перемога, нехай і через використання інших. Колеги і співрозмовники ніколи не сумніваються в її словах, бо вона завжди говорить прямолінійно і щиро. Така людина спілкується агресивно і не хвилюється, як це вплине на подальші стосунки. Для неї ділові стосунки засновані на повазі — не більше й не менше.

Понад усе напористі люди прагнуть бути почутими. Ба більше, вони просто не здатні вислухати, поки не переконаються, що їх почули. Такі люди зациклені на власних устремліннях, аніж на співрозмовнику. Вони воліють говорити, аніж запитувати.

Якщо ви спілкуєтеся з напористими людьми, ліпше зосередитися на тому, що вони хочуть сказати. Вислухати вашу думку вони будуть

готові тоді й тільки тоді, коли впевняться, що ви їх розумієте.

Для напористого переговорника будь-яка мовчанка означає можливість більше сказати. У розмові з такими людьми чудовим інструментом є віддзеркалення. Згодяться і калібровані запитання, і називання, і підсумки.

Найголовніше — домогтися від напористого переговорника відповіді «Це правда!», а прозвучати вона може по-різному: «Саме так!» або «Точно!».

Щодо взаємності, то такі переговорники діють за принципом: «Дай йому палець, він і руку відкусить». На думку напористих типів, вони заслуговують на все те, що ви їм даєте, тому не сподівайтесь від них поривання зробити щось взамін. Вони лише шукатимуть можливості отримати ще більше. Якщо такі люди й роблять поступки, то, без сумніву, нетерпляче очікують, коли ж їм дадуть щось взамін.

Якщо ви обрали для себе напористий стиль, пильнуйте за своїм тоном голосу. Коли ви, не маючи наміру говорити різко, часто ловите себе на цій ваді, свідомо пом'якшуйте тон і старайтеся, щоб ваші слова лунали якомога приємніше. Використовуйте в розмовах калібровані запитання й називання. Тоді людям буде легше з вами взаємодіяти, а у вас буде більше шансів, що вони підуть вам назустріч.

Ми розглянули, як по-різному кожний із трьох типів переговорників ставиться до часу (час = підготовка; час = стосунки; час = гроші). Прихильники різних стилів ведення переговорів по-різному сприймають і мовчанку.

Я однозначно належу до напористих людей. Якось на конференції хлопець, що веде переговори поступливо, розповів мені, що провалив угоду. Я відразу подумав: «Мабуть, він накричав на співрозмовника й пішов геть». Так зазвичай завалюю угоди я. Та виявилось, той хлопець просто замовчав. У покладистому стилі мовчання свідчить про гнів.

Коли мовчать аналітики, вони думають. Натомість напористі типи розуміють мовчанку так: або вам нічого сказати, або ви хочете, щоб говорив я. Знаю, що кажу, бо ж і сам напористий: мовчу я тільки тоді, коли вже не маю, що сказати.

Кумедні виходять розмови, коли спілкуються люди різних типів. Аналітик робить паузу, щоб поміркувати, покладистий починає

нервуватися, а напористий — без угаву теревенити, чим драгує аналітика, який сам собі нарікає: «Подумати не дає, тільки замовкаю, лізе зі своїми розмовами. Стули вже нарешті пельку!».

Перш ніж перейдемо до наступної теми, поясню вам, чому люди часто не можуть точно визначити стиль співрозмовника. Головною перешкодою для цього є парадокс «Я нормальний!» (так я умовно називаю цю особливість). Ми припускаємо, що інші дивляться на світ так само. Мабуть, усі роблять цю помилку.

Здавалося б, безневинна й цілком зрозуміла ілюзія, але припущення «Я нормальний!» — одне з найбільш шкідливих для переговорів. Із такими думками ми несвідомо проектуємо власний стиль спілкування на співрозмовника. Проте існує аж три стилі ведення переговорів, тож ви маєте 66 відсотків шансу, що ваш співрозмовник має інший, цілком «нормальний» стиль.

Один виконавчий директор якось поскаржився мені, що в нього провалюються дев'ять із десяти переговорів. Гадаю, він проектував свої переконання на іншу сторону. На практиці ж виходило, що однодумці зустрічалися йому лише в одному з десяти випадків. Якби той директор розумів, що співрозмовник мислить інакше, імовірно, досягав би успіхів.

Починаючи з підготовки і закінчуючи манерою спілкування, люди трьох розглянутих типів поводяться і міркують дуже по-різному. Тож навіть не думайте про те, щоб торгуватися, поки не усвідомите, що ваш співрозмовник — теж «нормальний». Визначайте його стиль ведення переговорів, виявляючи готовність прийняти інакшість.

У переговорах не діє золоте правило: «Ставтеся до інших так, як хочете, щоб ставилися до вас». Натомість слід застосовувати правило «чорного лебедя»: «Ставтеся до інших так, як вони хочуть, щоб до них ставилися»²³.

Тримати удар

Фахівці з переговорів вважають торгування раціональним процесом, де емоціям не місце. Вони оперують поняттям про межі можливої домовленості (ZOPA), де перетинаються зони інтересів

продавця і покупця. Наприклад, Тоні хоче продати машину не менше ніж за п'ять тисяч доларів, а Саманта хоче купити автівку, але не більше ніж за шість тисяч. Отож межі домовленості — між п'ятьма і шістьма тисячами. У деяких угодах ці межі є, у деяких немає — усе доволі раціонально.

Так у теорії.

Не варто обманюватися. У реальному житті віртуози торгування не думають про межі домовленості. Досвідчені переговорники зазвичай починають зі сміховинної пропозиції — крайнього «якоря». Якщо ви не готові вистояти, миттю втратите місце «швартування» і погодитесь на найгірший варіант. Така вже людська природа. Славнозвісний боксер Майк Тайсон, що відкусив вухо противнику, якось сказав: «У кожного є план, поки йому не вріжуть».

Добре підготовлений переговорник, який завзято збирає необхідну інформацію, прагне, щоб інша сторона першою назвала ціну, бо це допоможе прощупати ґрунт. Ви маєте позитивно сприймати крайні «якорі». Проте ці «якорі» мають сильний вплив, а всі ми люди і можемо втратити контроль над емоціями. Якщо так трапляється, можна перечекати «бурю», щоб не зіграти проти себе самого чи не дозволити гніву взяти над вами гору. Опанувавши цю тактику, ви будете готові тримати удар і майстерно давати відсіч.

По-перше, маєте відбивати напад так, щоб співрозмовник розкривався. Успішні переговорники часто кажуть «ні» одним із можливих способів, про які ми вже говорили (зокрема, запитують: «Як мені це зробити?»), або не чіпляються на «якір», ставлячи запитання на зразок: «Чого ми намагаємося досягти?». Така реакція напрочуд добре спрямовує увагу співрозмовника в інше русло у випадках, коли ви відчуваєте, що вас заганяють у пастку компромісів.

На удар, чи то пак крайній «якір», можна відреагувати різкою зміною теми. Щойно відчуєте, що вас утягують у торгівлю, переводьте розмову на негрошові питання, які сприяють корекції остаточної ціни. Це можна зробити прямолінійно, сказавши приязним голосом: «Давайте поки облишимо питання про ціну і поговоримо про те, як нам домовитися». Можна зробити це не так відверто, запитавши: «Що ще ви можете запропонувати, щоб мені підійшла така ціна?».

Якщо інша сторона тисне, щоб ви назвали ціну першим, викручуйтеся. Замість вашої назвіть якусь немислиму ціну, яку міг би загнути хтось інший. Одна мережа лікарень, яка замовляла наші послуги, якось вимагала від мене першим назвати ціну, тож я сказав: «Якби ви звернулися до Гарвардської школи бізнесу, із вас узяли б дві з половиною тисячі доларів за кожного студента».

Хай би що сталося, ваше завдання — витягнути зі співрозмовника якомога більше інформації. Якщо він першим задіє «якір», ви отримаєте величезну перевагу. Вам лише треба навчитися тримати перший удар.

Мій студент із бізнес-школи Джорджтаунського університету, хлопець на ім'я Фарук, показав, як не зігнути від удару противника, коли вмовив пані деканку виділити кошти на проведення масштабного заходу для випускників у Дубаї. Ситуація була не з простих, бо потрібно було шістсот доларів, а деканський кабінет був останньою зупинкою Фарука.

На зустрічі Фарук розповів, що студенти з нетерпінням чекають подорожі і що захід буде дуже корисним для філії Джорджтаунської школи в ОАЕ. Не встиг він договорити, як пані деканка саркастично зауважила:

— Здається, ви плануєте добряче розважитися, але бюджет у нас обмежений, і я можу виділити не більше трьохсот доларів.

Фарук не очікував, що жінка так швидко назве ціну. Та не завжди все йде за планом.

— Це дуже щедра пропозиція, зважаючи на обмеженість бюджету, але не знаю, як це нам допоможе організувати гідний прийом усім випускникам у регіоні, — відповів юнак, визнавши проблеми та водночас відмовивши співрозмовниці без слова «ні». Тоді закинув крайній «якір»:

— У мене в голові значно більша цифра. Нам потрібна тисяча доларів.

Як слід було очікувати, «якір» миттю вибив пані деканку з колії.

— Така сума мені абсолютно не до снаги. Я точно не можу дати на це дозвіл. Але, гадаю, доларів п'ятсот у такому разі можна нашкребти.

Фарук мало не піддався, адже тепер не вистачало всього ста доларів, та пригадав ризик «безпечних» угод і вирішив тиснути далі.

Запропоновані п'ятсот доларів наблизили хлопця до мети, проте здаватися було рано:

— Нас улаштує 850 доларів.

Пані деканка відповіла, що і так дає більше, ніж планувала, і п'ятсот доларів цілком достатньо на таку подію. Гірше підготовлена людина на цьому етапі здалася б, але Фарук очікував ударів.

— Я згоден, що ваша пропозиція є прийнятною, і розумію, що бюджет небезрозмірний, але мені потрібно більше грошей, щоб улаштувати круте шоу для нашого універу, — сказав він. — Як щодо 775 доларів?

Пані деканка усміхнулася, і Фарук побачив, що йому вдалося.

— Здається, ви й так уже підрахували якусь конкретну суму, — сказала вона. — То назвіть її мені.

Отоді Фарук охоче назвав свою ціну, бо відчув, що співрозмовниця говорить щиро.

— Мені треба 737,5 долара, щоб усе вийшло як слід, і ви моя остання надія, — зізнався він.

Жінка розсміялася. Похвалила хлопця за те, що він чітко знає, чого хоче, і пообіцяла звіритися з бюджетом. За два дні Фарук отримав емейл, у якому було сказано, що деканка виділяє 750 доларів.

«Ану вріж!»: як дати відсіч та уникнути побічних ефектів

Коли переговарники довго топчуться на одному місці й ніяк не домовляться, треба «потрусити» співрозмовника, збити з нього пиху. За таких обставин вельми прислужаться дієві інструменти. Іноді ситуація просто-таки зобов'язує бути агресором і добряче «врізати» співрозмовнику.

Лихо в тім, що, коли за вдачею ви мила й доброзичлива людина, врізати комусь такому, як Майк Тайсон, справа не з легких. Вам не до снаги різко стати тим, ким ви не є. У данців є таке прислів'я: «Скільки є борошна, з того й печемо». Утім кожний може навчитися застосовувати кілька інструментів.

До вашої уваги кілька ефективних способів розумно дати відсіч.

Щирий гнів, погрози без гніву і стратегічне обурення

Марван Синасер із Європейської бізнес-школи INSEAD і Ларисса Тіденс зі Стенфордського університету з'ясували, що гнівні реакції дають переговорнику перевагу і залишають за ним останнє слово²⁴. Гнів показує, що людина справді переймається і глибоко переконана у своїй правоті, тож інша сторона схиляється до думки розгніваного співрозмовника. Утім гнів також загострює у співрозмовника відчуття небезпеки і страху, забираючи в нього ресурси для іншої когнітивної активності: це спонукає до необдуманих поступок, а отже, згодом умови угоди можуть не виконатися. У такому разі ви нічого не домоглися.

Стережіться: дослідники дійшли висновку, що нещирі прояви гніву — коли хтось прикидається, ніби розізлився, — виходять боком, призводять до непоступливості та руйнують довіру. Для того, щоб гнів робив своє діло, він повинен бути неудаваним, та водночас його слід тримати під контролем, щоб не послабити власних когнітивних можливостей.

Отож, коли інша сторона висуває сміховинну пропозицію, яка страшенно вас роздратувала, глибоко вдихніть, дозвольте собі розгніватися і спрямуйте негативні емоції на те, що їх викликало, тобто на пропозицію, а не на людину, яка її озвучила. Скажіть: «Не уявляю, як таке взагалі можливо».

Такий наступ слухної миті (його називають «стратегічним обуренням») може стати тривожним дзвіночком для співрозмовника, який осмислить проблему. Як засвідчили експерименти науковців Деніела Амеса та Еббі Вазлавек із Колумбійського університету, люди, на яких спрямовували стратегічне обурення, схильні картати себе як надміру настирливих осіб, навіть коли співрозмовники їх такими не вважають²⁵. Головне — розуміти, як інші можуть використати це проти вас. У жодному разі не ставайте жертвою стратегічного обурення.

Чудовим інструментом слугують погрози, коли промовляти їх урівноважено, тобто з упевненістю й самоконтролем. Добре спрацьовує стримано сказана фраза: «Я перепрошую, але мені це не підходить».

Запитання «чому»

У розділі 7 я розповідав про особливість запитання «чому». На нашій планеті, а може й у всьому Всесвіті, не знайдеться людей, яких «чому» не спонукало б захищатися.

Для експерименту наступного разу, коли бос загадає вам щось зробити, запитайте: «Чому?». Подивитесь, що буде далі. Випробуйте запитання на знайомих, підлеглих і друзях. Простежте за їхньою реакцією.

Кожний по-своєму починає захищатися, чи не так? Експериментами не захоплюйтеся, бо ризикуєте втратити роботу і відштовхнути друзів.

Єдиний випадок, коли я запитую на переговорах: «Чому ви це зробили?» — це коли прагну дати відсіч. Утім прийом ненадійний, і я його не рекомендував би.

Щоправда, існує ще один спосіб ефективно застосувати «чому» — скористатися захисною реакцією, яку викликає це запитання, тобто змусити співрозмовника захищати його думку.

Знаю, звучить дивно, але це справді працює. Загалом відбувається приблизно так. Ви хочете схилити підозріливого співрозмовника на ваш бік, тож запитуете: «Чому ви це робите?», причому «це» грає на вашу користь. Поясню. Якщо вам треба переманити клієнта у конкурентів, можете сказати: «Чому вас зацікавив бізнес зі мною? Навіщо змінювати постачальника, який вас задовольняє? Це ж чудовий постачальник!». У цих запитаннях «чому» схиляє людину до думки, що варто працювати на вас.

Сила «я»

Ще один чудовий спосіб установити межі й не наразитися на конфронтацію — уживати займенник першої особи однини.

У фразі «Я перепрошую, але мені це не підходить» слово «я» достатньо надовго зосереджує увагу співрозмовника на вас, тож маєте змогу донести вашу думку.

Переважно для цього і використовується «я» — щоб натиснути на «паузу» і розрядити обстановку. Коли виникає потреба протидіяти непродуктивним заявам співрозмовника, можете сказати: «Я відчуваю_____, коли ви_____, тому що_____». У вашій розмові це слугуватиме тайм-аутом.

Та пильнуйте, щоб ви не вдавалися до великих «я»: ваш тон не повинен бути агресивним чи спричиняти суперечку. Говоріть виважено й спокійно.

Готовність устати й піти: канючити заборонено

Ми вже з'ясували, що краще не домовитися, аніж домовитися погано. Якщо відчуваєте, що не в змозі сказати «ні», знайте: ви потрапили в заручники.

Пояснивши співрозмовнику свою думку, ви повинні бути готові піти геть. Ніколи не канючте, щоб домовитися.

Перш ніж рушимо далі, я хотів би наголосити, що, навіть коли ви встановлюєте межі, украй важливо налагоджувати співпрацю і створювати доброзичливу обстановку. Ви маєте завжди відповідати твердим голосом і чітко визначати ваші межі, але водночас виявляти емпатію — жорстко, але з любов'ю — без ненависті і силових методів. У рідких випадках гнів та інші сильні емоції можуть бути ефективними, однак лише тоді, коли ви все прораховуєте. Особисті атаки недопустимі. Коли треба безжалісно торгуватися, найголовніша засада — не ставитися до співрозмовника як до ворога.

Людина за столом переговорів ніколи не буває проблемою. Проблема — нерозв'язане питання. На ньому й зосередьтеся. Це одна з головних засад, що допомагає уникати надмірних емоцій. У нашій культурі прийнято демонізувати людей — у фільмах, у політиці.

Через це й поширена ілюзія: немає людини — немає проблеми. Проте такий підхід зриває будь-які переговори.

«Врізати» у відповідь — це крайній захід. Перш ніж це зробити, спробуйте розрядити обстановку. Запропонуйте перерву. Коли співрозмовник трохи перепочине, подихає, то вже не почуватиметься заручником несприятливих обставин. Він буде у своїй тарілці, збагне, що може контролювати те, що відбувається, і буде вам за це вдячний.

Сприймайте відсіч і встановлення меж так: на шаленій швидкості ви вилітаєте на верхівку переговорів та опиняєтеся на рівнині, де треба тимчасово спинитися, провести ескалацію або деескалацію проблеми, яка заважає домовленості; потім налагодити взаєморозуміння і повернутися на верхівку. Для позитивного, конструктивного підходу

до конфлікту необхідно розуміти, що рішення неможливе без близькості на тому чи іншому рівні. Ніколи не наживайте ворогів.

Торгуватися за системою Аккермана

Я так багато розповідав про психологічні бойові прийоми, що вийшов непоганий арсенал: калібровані запитання, віддзеркалення, інструменти, які обривають спроби співрозмовника обіграти вас і змушують його грати проти себе самого...

А втім, у переговорах усе зводиться до того, кому який шмат торта дістанеться, і час від часу треба брати участь у безжалісному торгуванні з «міцними горішками».

Визволяючи заручників, я часто мусив так торгуватися. Мав справу з непохитними типами, які суворо дотримувалися плану і звикли домагатися свого. «Плати, або вони помруть», — казали мені, і я знав, що то не жарти. Для перемоги в таких переговорах треба користуватися всіма опанованими навичками. Без спеціальних інструментів не обійтися.

На курсі підготовки переговорників ФБР я навчився системі, яку досі використовую. Наполегливо її вам рекомендую.

Я називаю цей набір інструментів «системою Аккермана», бо її придумав колишній агент ЦРУ на ім'я Майк Аккерман, який заснував у Маямі консалтингову компанію з кіднепінгу. У ході багатьох наших операцій ми співпрацювали з «аккерманцями»: вони допомагали розробляти плани торгування. Щоправда, ми ніколи не мали справи із засновником особисто.

Коли я вийшов у відставку, то нарешті познайомився з Майком під час поїздки в Маямі. Я розповів йому, що використовую систему для бізнес-переговорів, і він утішився. Майк цікавився думкою Говарда Райффи, легендарного гарвардського фахівця з переговорів, і той сказав, що система підходить за будь-яких обставин. Отож тепер я точно знаю, що користуюся нею виправдано.

Якщо коротко, система Аккермана ґрунтується на пропозиціях і контрпропозиціях. Та суть у тому, що вона допомагає відійти від традиційного в'ялого обміну цифрами із передбачуваним результатом — компромісним варіантом.

Систематизовану схему торгування легко запам'ятати, бо вона складається всього з шістьох пунктів:

1. Визначитися з остаточною ціною (метою).
2. Визначити стартову пропозицію, яка становить 65 відсотків остаточної ціни.
3. Підрахувати три цифри для поступового зростання суми: 85, 95 і нарешті 100 відсотків остаточної ціни.
4. Активно виявляти емпатію і застосовувати різні варіанти відмови без слова «ні», щоб інша сторона висувала контрпропозиції, перш ніж ви самі підвищите ціну.
5. Для остаточної суми називати точні, неокруглі числа, наприклад: 37 893 долари замість 38 000. Така цифра звучить більш вірогідно і справляє враження.
6. Перш ніж перейти до остаточної ціни, запропонуйте якесь нематеріальне заохочення (нехай і геть не потрібне іншій стороні), щоб показати, що це справді межа ваших можливостей.

Геніальність цієї системи в тому, що в ній задіяна психологічна тактика, про яку ми говорили (тобто експлуатується схильність людей відповідати взаємністю й уникати втрат, закидаються крайні «якорі» тощо), але ви можете про неї вже не думати.

Якщо маєте трохи терпіння, я пройдуся кожним пунктом, і тоді ви зрозумієте, про що йдеться.

По-перше, стартова ціна на рівні 65 відсотків від остаточної слугує крайнім «якорем» — різко збиває співрозмовника з ніг, щоб він назвав максимальну ціну. «Якір» спричинює реакцію «бий або тікай» навіть у найдосвідченіших переговорників, обмежуючи їхні когнітивні можливості й спонукаючи ринутися в бій.

Зверніть увагу на поступове підвищення ціни до 85, 95 і 100 відсотків від остаточної. Не кваптеся називати суму: спершу нехай співрозмовник висуне контрпропозицію, а ви поставите кілька каліброваних запитань, спробувавши розставити пастку і змусити його грати проти себе самого.

Є кілька пояснень, чому поступове наростання ціни спрацьовує. По-перше, активується схильність людей відповідати взаємністю, адже ви йдете на поступки, і в співрозмовника виникає бажання зробити те саме. Відомо, що люди більше схильні надсилати різдвяні листівки у відповідь, аніж у нікуди. Це стосується і поступок, коли торгуються: якщо ви йдете на компроміс, вам теж підуть назустріч.

По-друге, погоджуючись підвищити ціну, ми щоразу зменшуємо поступку: спершу підвищуємо ціну на тридцять відсотків, потім на десять, а востаннє на п'ять. У співрозмовника складається враження, ніби він витиснув із вас усе, що міг. Коли ви дійдете до остаточної ціни, співрозмовник буде переконаний, що вибив із вас усе до останньої копійки.

Це тішить самолюбство. Згідно з дослідженнями, людям, яким роблять поступки, торгуватися подобається більше, аніж тим, хто мусить удодовольнятися єдиною, «справедливою» пропозицією. Поступки — це завжди приємно, навіть якщо в підсумку людина платить більше чи отримує менше, ніж могла б.

Насамкінець вкотре відзначу силу некруглих чисел.

На Гаїті я завзято використовував систему Аккермана. Півтора року ми щотижня розрулювали два або три випадки кіднепінгу, тож уже знали «ринкову ціну» за жертву: від 15 000 до 75 000 доларів. Я тоді вже був далеко не профаном, тож поставив собі за мету, що в кожній справі, за яку беруся, викуп не перевищуватиме п'яти тисяч доларів.

Особливо запам'яталася та справа, про яку я писав на початку книжки. Я чітко дотримувався схеми Аккермана: спантеличив зловмисників крайнім «якорем», завдав удару каліброваними запитаннями і робив поступки, кожна з яких була меншою за попередню. Насамкінець я назвав до абсурду точну цифру, на якій ми зупинилися. Ніколи не забуду, як дивувався очільник представництва ФБР у Маямі. Наступного дня після визволення заручників він зателефонував і поцікавився: «Воссе, ти витяг людину за 4751 долар? Нащо той один долар?».

Мої колеги розвеселилися і мали рацію. Один долар — це таки смішно за тих обставин. Проте він подіяв, бо люди схильні купуватися на таку хитрість. Ви помітили, що не наважуєтеся придбати щось за два долари, проте легко витрачаєтеся на мільйон дрібничок по 1,99

долара? Невже один цент змінює вартість товару? Не змінює, але діє на вашу свідомість. Просто цифра 1,99 людям подобається більше, ніж 2,00, хоч вони й добре знають, що це лише маркетинговий хід.

Як зробити орендовану квартиру, яка подорожчала, дешевшою, ніж раніше

Через вісім місяців після того, як Мішарі підписав договір оренди житла за 1850 доларів на місяць, господар повідомив сумну новину: за подовження договору на десять місяців ціна становитиме 2100 доларів на місяць, а за умови оренди на рік — 2000.

Мішарі — мій студент із бізнес-школи Джорджтаунського університету. Квартира йому дуже подобалася, і кращої було годі знайти, але коштувала вона й так дорого. Тож подорожчання він не міг собі дозволити.

Проникнувшись гаслом, яке ми повторювали на занятті («Підготовка на найвищому рівні»), Мішарі переглянув оголошення про оренду житла і переконався, що ціни на схожі квартири коливаються в діапазоні 1800–1950 доларів на місяць, щоправда будинки там гірші за той, у якому він оселився. Хлопець ретельно проаналізував свій бюджет і вирішив, що хоче знімати квартиру за 1830 доларів.

Мішарі домовився про зустріч зі своїм агентом із нерухомості.

Розмова обіцяла бути нелегкою.

На зустрічі Мішарі пояснив ситуацію. Розповів, що умови в будинку йому подобаються, наголосив, що завжди вчасно сплачує за квартиру. «Було б сумно, якби мені довелося виїхати, — зазначив хлопець, — та й власнику буде шкода втрачати хорошого орендаря». Агент кивнув.

— Отже, ви зі мною згодні, — сказав Мішарі. — Тому я й думаю, що всі будуть у вигазі, якщо ми домовимося подовжити договір.

Тоді хлопець поділився інформацією, яку надібав, розповівши, що в цьому районі квартири здають за «значно» нижчими цінами, і додав:

— Звісно, цей будинок вирізняється кращим розташуванням і послугами. Та звідки мені взяти ще двісті доларів зверху?

Процес пішов.

Агент трохи помовчав і сказав:

— Ви діло кажете, а втім, це хороша ціна. Як ви самі зазначили, будинок того вартий, тож надбавка виправдана.

Мішарі закинув крайній «якір».

— Я добре розумію, що ви пропонуєте вигідне розташування і комфортні умови. Проте така сума мені не підходить. Вибачте. Чи здається вам справедливою ціна 1730 доларів на місяць за умови оренди на рік?

Агент залився сміхом, а заспокоївшись, сказав, що прийняти таку пропозицію неможливо, бо це набагато нижче ринкової ціни.

Мішарі не дозволив втягнути себе в торгування і майстерно перейшов до каліброваних запитань.

— Зрозуміло. То допоможіть мені розібратися, як взагалі розраховується ціна за подовження договору?

Нічого надзвичайного агент не повідомив: беруться до уваги такі чинники, як ціни в цьому районі і рівень попиту і пропонування. Зате Мішарі отримав нагоду зазначити, що, коли він виїде, у господаря деякий час буде простій і доведеться витратитися на перефарбування квартири. «Один місяць без орендаря — це втрата двох тисяч доларів», — наголосив хлопець.

Після цього Мішарі зробив іншу пропозицію. Мабуть, ви здивувалися: чого це він зробив дві пропозиції, не дочекавшись жодної у відповідь? Маєте рацію. Зазвичай робити так не варто. Та треба вміти імпровізувати. Якщо ви відчуваєте, що переговори у вас під контролем, можете дозволити собі два чи три випадки поспіль. Нехай правила не гальмують процесу.

— Спробую підлаштуватися: як вам 1790 доларів на місяць за умови подовження договору на рік?

Пауза.

— Пане, — відказав нарешті агент, — я розумію, що вам важко, і ви справді маєте рацію. Та ціна, яку ви називаєте, занижка. Дайте мені час подумати. Може, зустрінемося іншим разом. Як вам такий варіант?

Не забуваймо: будь-яка відповідь, що не є категоричною відмовою, є маленькою перемогою.

Через п'ять днів відбулася друга зустріч.

— Я звірив усі цифри і запевняю вас: ціна, яку зараз запропоную, справді хороша, — почав агент. — Я можу запропонувати 1950 доларів

на місяць за умови договору на рік.

Мішарі вже знав, що переміг. Агента лишалося трохи підштовхнути. Хлопець подякував йому і відмовився без слова «ні». А потім неймовірно блискуче схилив співрозмовника до відповіді «ні», щоб той нарешті піддався.

— Це справді дуже щедра пропозиція, та мені немає сенсу на неї погоджуватися, бо я можу переїхати в один із сусідніх кварталів і зняти квартиру за 1800. На 150 доларів більше щомісяця — це для мене суттєво. Я ж, як ви знаєте, студент. Щось мені здається, ви радше лишите квартиру простоювати, ніж скинете ціну.

— Річ не в тому, — заперечив агент. — Я просто не можу виставити ціну, нижчу за ринкову.

Мішарі зробив багатозначну паузу: мовляв, та ви ж мене оббираєте.

— Що я вам скажу, я й так уже підняв ціну з 1730 до 1790 доларів, — сказав хлопець і зітхнув: — Ну, максимум, що я можу, — це 1810. Гадаю, це прийнятна ціна для обох сторін.

Агент похитав головою.

— Пане, це все ще нижче за ринкову ціну. Я не можу погодитися.

Мішарі приготувався перейти до останньої «аккерманської» пропозиції. Трохи помовчав і попросив у агента ручку й аркуш паперу. Удав, ніби щось рахує, усім виглядом показуючи, що витискає зі свого бюджету все, що може.

Нарешті глянув на агента й сказав:

— Я тут порахував, і максимум, що можу запропонувати, — 1829 доларів.

Агент похитав головою, ніби осмислюючи цифру. І нарешті мовив:

— Ох, 1829! Вельми точні підрахунки. Ви, мабуть, бухгалтер [ніякий він не бухгалтер, звісно]. Слухайте, я ціную, що ви так прагнете подовжити договір, тому, гадаю, ми можемо домовитися на 12 місяців оренди за такими умовами.

Юхуу! Отака вибухова суміш: «аккерманські» поступки, що поступово зменшуються, некруглі числа, ретельне вивчення питання напередодні зустрічі, слушне називання, відмова без слова «ні»! І от орендована квартира, яка подорожчала, зробилася дешевшою, ніж раніше.

Висновки

Рано чи пізно — і це неодмінно трапиться — ви опинитеся за столом переговорів із безжальним противником. Покінчивши з усіма психологічними маневрами — називанням, віддзеркаленням і каліброваними запитаннями, — ви мусите переходити до суті.

Більшості з нас це дається складно.

Однак майстерні переговорники знають, що конфлікти часто ведуть до пречудових угод. І найкраще отримувати від цього задоволення. Конфлікти стимулюють правду, креативні підходи і пошук рішень. Отож, опинившись віч-на-віч із безжальним переговорником, із яким треба торгуватися, тримайте в голові засади з цього розділу.

- Визначайте стиль ведення переговорів вашого співрозмовника. Коли знаєте, з якою людиною маєте справу — із поступливою, напористою чи аналітиком, — можете вибрати підхід до неї.
- Підготовка, підготовка і ще раз підготовка. За напружених обставин ви не викручуєтеся, а використовуєте вашу підготовку на найвищому рівні. Отож поставте собі амбітну, але реальну мету, розігруйте ваші карти (називання, калібровані запитання) та використовуйте реакції, які приведуть до неї. Коли прийде час торгуватися, вам не доведеться імпровізувати.
- Приготуйтеся тримати удар. Майстерні переговорники зазвичай починають із крайнього «якоря», щоб вибити вас із гри. Якщо ви не готові вистояти, то миттю погодитесь на максимальну суму без боротьби. Тому треба готувати тактику, як ухилятися від «ударів», щоб не потрапити в пастку компромісу.
- Установлюйте межі та навчіться бути врівноваженим і спокійно, без агресії завдавати «ударів» у відповідь. Людина за столом переговорів ніколи не буває проблемою. Проблема — нерозв'язане питання.
- Підготуйте схему Аккермана. Перш ніж почати торгуватися, розробіть план, що складається з крайнього «якоря», каліброваних запитань і добре продуманих пропозицій.

Пам'ятайте про поступове зростання суми: 65, 85, 95 і 100 відсотків. Підвищення суми щоразу на менший відсоток і некругле остаточне число справлятимуть враження, ніби ви віддаєте все до останньої копійки, хоч насправді домовляєтеся про бажану для вас суму.

22 Gerald R. Williams, *Legal Negotiations and Settlement* (St. Paul, MN: West, 1983).

23 Щоб визначати ваш стиль ведення переговорів або стиль людей, із якими ви спілкуєтесь, дивіться додаткову інструкцію англійською в pdf за посиланням: info.blackswanltd.com/3-types.

24 Marwan Sinaceur and Larissa Tiedens, "Get Mad and Get More than Even: The Benefits of Anger Expressions in Negotiations," *Journal of Experimental Social Psychology* 42, no. 3 (2006): 314–22.

25 Daniel R. Ames and Abbie Wazlawek, "Pushing in the Dark: Causes and Consequences of Limited Self-Awareness for Interpersonal Assertiveness," *Personality and Social Psychology Bulletin* 40, no. 6 (2014): 1–16.

Розділ 10. «Чорні лебеді»

Погідний літній день 17 червня 1981 року. Надворі 21 градус тепла, настирливо дме західний бриз. О пів на дванадцятю 37-річний Вільям Гріффін виходить зі спальні свого помешкання — батьківського будинку в Рочестері, що в штаті Нью-Йорк. Сходами, що поглинають тупіт, збігає з другого поверху до дбайливо обставленої вітальні.

Унизу спиняється, трохи зволікає і, не вимовивши ані слова, випускає з рушниці три кулі. Стіни будинку моторошно здригаються від пострілів.

Чоловік убив свою матір і ремонтника, який тоді клеїв шпалери, а вітчима серйозно поранив.

Потім Гріффін вибіг із будинку, застрелив дорогою ще одного робітника і двох перехожих, проминув два квартали і вдерся у місцевий банк Security Trust Company. За кілька секунд люди почали вибігати звідти, а Гріффін тимчасом узяв дев'ятьох співробітників у заручники і звелів клієнтам забиратися.

Три з половиною години тривало запекле протистояння зловмисника з поліцією та ФБР: чоловік поранив перших двох поліцейських, які прореагували на банківську беззвучну сигналізацію, та підстрелив шістьох осіб, що, на своє лихо, проходили повз банк.

Гріффін стріляв так багато — загалом випустив понад сто куль, — що поліція мусила для прикриття одного оперативника використовувати цілий сміттєвоз.

О пів на третю дня Гріффін запроторив дев'ятьох заручників у маленький кабінет і наказав менеджерці зателефонувати в поліцію і передати послання.

Надворі агент ФБР Клінт Ван Зандт стояв поряд із офіцером Рочестерської поліції Джимом О'Браеном, який підняв слухавку.

— Якщо о третій годині ви не підійдете до центрального входу банку, де буде перестрілка на парковці, — пояснила менеджерка крізь сльози, — він почне вбивати заручників і викидати тіла надвір.

Після цього у слухавці почулися довгі гудки.

Ніколи в історії Сполучених Штатів жоден зловмисник не вбив жодного заручника до настання дедлайна. Дедлайн завжди допомагає мобілізувати сили. Злочинцям потрібні лише гроші, повага і гелікоптер. Усі це знають. Це незмінна «відома відомість». Непорушна істина.

Однаке непорушній істині судилося змінитися.

Далі сталося те, що засвідчило силу «чорних лебедів» — прихованих і несподіваних одиниць інформації, «невдомих невідомостей», після виявлення яких повністю змінюються переговори.

Прориви на переговорах — несподівані й рішучі успіхи в грі, які безповоротно змінюють рахунок, — трапляються в тих, хто знаходить і використовує «чорних лебедів».

Ось як це робиться.

Важіль впливу на прогнозовано непрогнозоване

Рівно о третій дня Гріффін жестом показав одній із заручниць, 29-річній касирці на ім'я Марґарет Мур, підійти до скляних дверей. Нажахана Марґарет підвелася й у відчаї вигукнула, що вона мати-одиначка і в неї маленький син.

Схоже, Гріффін не почув її слів або йому було байдуже. Не встигла жінка дійти до вестибюля, як він випустив дві кулі з рушниці дванадцятого калібру. Кулі влучили Марґарет у спину, і вона вилетіла через скляні двері, що перерізали її тіло майже навпіл.

Приголомшені оперативники застигли надворі. Очевидно, Гріффін не прагнув ані грошей, ані поваги, ані можливості втечі. Для нього єдиний шлях назовні пролягав у мішку для трупів.

Гріффін наблизився до величезного вікна заввишки з людину і притиснувся до скла. Його тіло опинилося під прицілом снайпера, що зачався в церкві через дорогу. Зловмисник добре знав, що розмістився точнісінько навпроти снайпера, бо ж уже стріляв туди.

Менше ніж за секунду після того, як силуєт Гріффіна опинився в прицілі, снайпер спустив курок.

Гріффін повалився на підлогу — мертвий.

Згідно з теорією «Чорний лебідь», трапитися може все: і те, що раніше вважалося неможливим, і те, про що ніхто ніколи не думав. Це

не означає, що один шанс на мільйон неодмінно справджується, радше — що іноді трапляється незбагненне.

Концепцію «Чорний лебідь» популяризував ризик-аналітик Насім Ніколас Талеб²⁶ у книжках, що стали бестселерами: «Обдурені випадковістю» (Fooled by Randomness) (2001)²⁷ і «Чорний лебідь»²⁸ (2007)²⁹, але сам термін запроваджено значно раніше.

До XVII століття люди думали, що існують тільки білі лебеді, бо бачили виключно таких — із білим пір'ям. У ті часи в Лондоні все неможливе називали «чорними лебедями».

І от 1697 року голландський мандрівник Віллем де Вламінк подався в Австралію, де в західній її частині побачив чорного лебедя. Зненацька немислиме й неможливе стало реальним. Люди завжди знали, що, коли побачать лебедя, це буде білий птах. Проте відкриття чорних лебедів похитнуло ці уявлення.

Звісно, «чорні лебеді» — метафора. Згадаймо Перл-Гарбор, розвиток інтернету, 11 вересня і нещодавню банківську кризу. Жодна з цих подій не була прогнозованою, однак у ретроспективі очевидно, що існувало багато ознак, підказок, та люди не звертали на них уваги.

Згідно з Талебом, «чорний лебідь» символізує безпідставність прогнозів, заснованих на попередньому досвіді. «Чорні лебеді» — це події або інформація, що виходять за межі очікувань, а отже, не підлягають прогнозам.

Це важлива концепція для переговорів. На будь-яких переговорах ми оперуємо різноманітною інформацією. Це можуть бути відомі нам факти: ім'я співрозмовника, його пропозиція і наш досвід з інших переговорів, тобто «відомі відомості». Це може бути інформація, якої ми ще не знаємо, але розуміємо, що можемо дізнатися: наприклад, про те, що співрозмовник захворів і доведеться розмовляти з іншим. Це «відомі невідомості» — ніби дикі карти в покері: ви знаєте, що хтось їх має, та не знаєте хто. Однак найважливішою є інформація, якої ми не знаємо, — це відомості, що ніколи раніше не вкладалися в голову та які повністю змінюють гру, коли виходять на поверхню (скажімо, партнер за столом переговорів хоче, щоб угода не склалася, бо планує переметнутися до конкурента).

Оці «невідомі невідомості» і є «чорними лебедями».

Підхід Ван Зандта і взагалі ФБР ґрунтувався на «відомих відомостях» та очікуваннях, тож ніхто не зауважував підказок і не вибудовував логічних зв'язків, щоб здогадатися, що назріває непрогнозоване. Усі проґавили «чорних лебедів» просто перед носом.

Я не критикую Ван Зандта. Насправді він дуже допоміг усім правоохоронцям, детально розповівши про той випадок. На тренінгу в Куантіко ми, агенти, набилися в одну з аудиторій, і Ван Зандт поділився моторошною історією про той червневий день. Усе, що тоді діялося, було прелюдією до «поліцейського самогубства» — це коли людина свідомо спричиняє кризову ситуацію, щоб спровокувати правоохоронця на вбивство. Та чи не найважливішим елементом тієї історії і тоді, і зараз видається готовність реагувати на неочікувані події. Оперативники мусять бути готовими, аби трагічна доля Марґарет Мур більше ніколи не повторилася.

Того дня, у червні 1981-го, О'Браєн надзвонював у банк і кидав слухавку, дивуючи співробітників. В установі мали здогадатися, що діється щось *невідоме*. Зловмисники, які захоплюють заручників, *завжди* спілкуються, бо *завжди* висувають вимоги; *завжди* прагнуть, щоб їх почули; *завжди* хочуть, щоб їх поважали, і *завжди* вимагають грошей.

Гріффіну це все було не потрібно.

У розпал протистояння до командного пункту прийшов поліцейський і доповів, що в будинку за кілька кварталів сталося подвійне вбивство й одна особа тяжко поранена.

— Нам потрібна ця інфа? — запитав Ван Зандт. — Чи є якийсь зв'язок?

Ніхто не знав і вчасно не з'ясував. Якби вони це зробили, знайшли б іншого «чорного лебедя»: Гріффін уже вбив кількох осіб і не вимагав грошей.

Далі, за кілька годин, Гріффін звелів одному із заручників зачитати поліції записку телефоном. І от що дивно: знову жодних вимог. Це був плутаний монолог про життя Гріффіна, про лиха, яких він зазнав. Записка була довгою і беззмістовною, тому її не дочитали. Через це оперативники проґавили ще одного «чорного лебедя» — украй важливу фразу:

— ...Після того, як поліція забере моє життя...

Через брак знань про «чорних лебедів» Ван Зандт і його колеги сприймали ситуацію зовсім не так, як слід було: Гріффін хотів померти від рук поліцейських.

Стрільщина до дедлайна — для ФБР таке трапилося вперше, тож оперативники і намагалися втиснути нову інформацію в той досвід, що мали за плечима: вставити нову картину в стару рамку. Поліція ламала голову, чого ж хоче зловмисник. Усі гадали, що Гріффін трохи їх полякає, візьме слухавку й почне діалог. До дедлайна нікого не вбивають.

Усі були в цьому переконані.

Пошук «невдомих невідомостей»

Урок, який слід засвоїти з того, що трапилося о третій годині дня 17 червня 1981 року в Рочестері, штат Нью-Йорк, такий: коли уривки інформації не складаються в цілісну картину, зазвичай це тому, що картину вставляють у неправильну, застарілу рамку. Вони ніколи не складуться, якщо не подивитися свіжим поглядом — без очікувань.

Кожний випадок — новий. Ми можемо спиратися на те, що знаємо, — на «відомі відомості», — але не дозволяти цій інформації закривати нам очі на те, чого не знаємо. Ми повинні бути гнучкими, підлаштовуватися до кожної ситуації. Треба завжди мислити як початківець. Не можна переоцінювати свій досвід, а також недооцінювати інформаційних та емоційних реалій, які щохвилини виникають за тієї чи іншої ситуації.

Трагічний випадок у Рочестері змусив нас засвоїти не тільки це. Якщо надмірна впевненість у «відомих відомостях» спонукає робити припущення, які заважають переговорнику бачити й чути всі нюанси за певних обставин, тоді, мабуть, посилена готовність сприймати «невідомі невідомості» створює умови для того, щоб той самий переговорник міг побачити й почути особливості, які ведуть до вирішальних проривів.

Почувши історію про 17 червня 1981 року, я усвідомив, що слід повністю змінити підхід до переговорів. Відтоді я починаю з гіпотези, що в будь-яких переговорах кожна сторона має щонайменше трьох

«чорних лебедів» — три одиниці інформації, які все змінюють, якщо інша сторона їх виявить.

Мій подальший досвід підтвердив, що такий підхід має сенс.

То не дрібничка в методах ведення переговорів. Я ж не випадково назвав свою компанію The Black Swan Group — чорний лебідь є символом нашого підходу.

Для пошуку і застосування «чорних лебедів» необхідно інакше мислити. Одновимірна переговорна гра в шашки «ваш хід — хід противника» перетворюється на тривимірну, де більше емоцій, де треба прислухатися до інтуїції, підлаштовуватися і... досягати успіхів.

Звісно, шукати «чорних лебедів» нелегко. Усі ми певною мірою сліпі. Ми не знаємо, що чигає за рогом, поки туди не завернемо. Тобто не знаємо, *що* ми не знаємо.

Саме тому я кажу, що для пошуку і розуміння «чорних лебедів» потрібно змінити мислення. Ви повинні відкривати свої проторовані стежки й опановувати більш інтуїтивні та нюансовані способи слухати. Це важливо у будь-яких сферах: і для переговорників, і для винахідників, і для маркетологів. Те, що ви не знаєте, може знищити вас або вашу угоду. Добути ці відомості буває неймовірно складно. Найголовніша перешкода в тому, що люди не знають, які запитання ставити клієнтові, користувачеві, співрозмовникові тощо. Без слухних запитань більшість людей не здатна надати потрібну вам інформацію. Світ не казав Стівові Джобсу, що хоче iPad: винахідник довідався про нашу потребу — «чорного лебедя», хоч ми самі її ще не усвідомлювали.

Проблема в тому, що звичні запитання й методи досліджень покликані підтверджувати «відомі відомості» і нейтралізувати непевність. До невідомого так не докопатися.

У переговорах завжди наявний елемент непередбачуваності. Співрозмовник може сказати: «Це чудова земельна ділянка», не згадавши про те, що це забруднена територія, внесена до програми Superfund. Або сказати: «Питаєте, чи галасливі тут сусіди? Ну, усі ж час від часу зчиняють галас, чи не так?», хоч насправді в тих сусідів щовечора репетирують хеві-метал.

На висоті завжди той, хто вміє виявляти й експлуатувати невідоме та підлаштовуватися під нову інформацію.

Щоб виявляти невідоме, ми повинні ставити запитання до світу, говорити до нього й уважно слухати відповіді. Запитань потрібно багато. Треба стежити за невербальними підказками і завжди озвучувати свої спостереження співрозмовнику.

Це геть не схоже на те, чого ви вчилися досі, і вимагає значно більших зусиль і розвиненої інтуїції. Правду, заховану під камуфляжем, треба відчувати. Ви маєте звертати увагу на короткі паузи, що можуть свідчити про дискомфорт і брехню. Не намагайтеся підтвердити свої очікування, інакше нічого, крім них, і не знайдете. Натомість слід бути готовими сприймати фактичну реальність, що відкривається перед вами.

Саме тому моя компанія змінила формат підготовки та участі в переговорах. Хай би скільки інформації добула наша команда напередодні переговорів, ми завжди запитуємо себе: «Чому вони розповідають нам це зараз?». Треба пам'ятати, що переговорник — ніби канатоходець. Він не бореться з опонентом. Зациклившись на пункті призначення, канатоходець відволікається від думки про наступний крок і може впасти. Зосереджуйтеся на вашому наступному кроці, бо крок за кроком канат так чи інакше приведе до кінця.

Більшість гадає, що «чорні лебеді» — надзвичайно закрита інформація, яку співрозмовник ретельно приховує, хоч найчастіше це абсолютно безневинні відомості. Кожна зі сторін може не усвідомлювати значення цієї інформації. У співрозмовника завжди знайдуться одиниці інформації, цінність яких він не розуміє.

Три важелі впливу

До конкретних способів пошуку «чорних лебедів» я ще повернуся, а спершу з'ясуємо, чому ж вони такі корисні.

Річ у тім, що невідома інформація дає важелі впливу. «Чорні лебеді» примножують вплив. Із ними ви на висоті.

Важіль впливу має магічну силу, хоч це одне з тих понять, які фахівці з переговорів часто використовують, але рідко роз'яснюють. Отож роз'яснюю.

Теоретично важіль впливу — це здатність призвести до втрат іншої сторони і не допустити її здобутків. Чого співрозмовник прагне і що

боїться втратити? «З'ясуйте це, — навчають нас, — і зможете впливати на його уявлення, дії та рішення». На практиці все дещо інакше. Тоді як ірраціональні уявлення людини є її реальністю, фактичні втрати і здобутки — поняття мінливі. Найчастіше байдуже, який важіль впливу ви насправді маєте проти людини, важливіше, який важіль вона вам приписує. Запевняю: важіль впливу є завжди, реальний чи ні, і з нього можна користатися як із емоційного концепту.

Якщо з вами говорять, ви вже маєте важіль впливу. У кого він знаходиться, коли викрадають людей? У кіднепера чи в родичів жертви? Більшість гадає, що всі важелі в руках кіднепера. Справді, у викрадача той, кого ви любите, зате у ваших руках — те, чого зловмисник відчайдушно прагне. Який важіль сильніший? Поміркуймо, скільки покупців може знайти кіднепер на «товар», який продає? Хто виграє в бізнесі, коли покупець лише один?

Важелі впливу залежать від багатьох чинників, як-от: час, потреба і конкуренція. Якщо вам треба терміново продати будинок, важіль впливу менший, ніж коли ви не поспішаєте. Якщо хочете продати будинок, але не конче, важіль сильніший. Коли ж пропозицію висувають кілька покупців, вам пощастило.

Варто наголосити, що важіль впливу і влада — не тотожні поняття. Дональд Трамп має достобіса влади, але якщо він застрягне в пустелі, а у власника єдиної в радіусі кількох кілометрів крамниці буде вода, важіль впливу матиме останній.

Важелі впливу — ніби бризки, що летять від однієї сторони до іншої. Ведучи переговори, ви завжди маєте знати, яка зі сторін тієї чи іншої миті відчуває, що ризикує в разі провалу угоди багато втратити. У сторони, якій є що втрачати і яка більше боїться втрат, слабший важіль впливу, і навпаки. Щоб здобути важіль впливу, треба переконати співрозмовника, що без домовленості йому загрожують цілком реальні втрати.

Можна виокремити три важелі впливу: позитивний, негативний і нормативний.

Позитивний важіль впливу

Із цим важелем усе доволі зрозуміло — це здатність переговорника забезпечувати чи не забезпечувати те, чого прагне співрозмовник.

Коли інша сторона каже «Я хочу...» (наприклад: «Я хочу купити вашу машину»), ви маєте позитивний важіль.

Коли лунає така фраза, влада за вами: ви можете здійснити бажання або не здійснити його, а отже, завдати шкоди. Також можете скористатися цим бажанням, щоб вибити кращу угоду з іншою стороною.

Розгляньмо приклад.

Через три місяці після того, як акції вашої компанії з'явилися на ринку, потенційний покупець нарешті каже: «Так, я хотів би купити їх». Ви в захваті, та швидко розчаровуєтеся, бо покупець пропонує ганебно низьку ціну. Наразі це єдина пропозиція. Як бути?

Припустімо, ви спілкувалися з іншими покупцями, нехай і мимохідь. Тоді пропозиція дозволить вам створити конкуренцію і розв'язати війну з торгуванням. Принаймні ви змусите покупців робити вибір.

Та навіть якщо у вас немає інших пропозицій чи зацікавлений покупець — ваш найкращий варіант, у ваших руках усе одно більше влади, ніж було до того, як покупець розкрив своє бажання. За вами контроль над тим, чого він хоче. Саме тому досвідчені переговорники затягують із пропозиціями — щоб не втратити важеля впливу.

Позитивний важіль має налаштувати вас на правильне мислення під час переговорів. Ви переходите від того, що вам потрібен інвестор, до того, що вам обом щось потрібно одне від одного.

Отримавши цей важіль, ви можете з'ясувати, чого ще хоче співрозмовник. Можливо, згодом купити вашу компанію? Допоможіть йому з цим, якщо він підніме ціну. Може, покупець пропонує все, що має. Допоможіть йому отримати бажане — вашу компанію, сказавши, що за ці гроші продасте тільки 75 відсотків акцій.

Негативний важіль впливу

У більшості людей словосполучення «важіль впливу», власне, має негативну конотацію, бо ж це здатність переговорника завдати співрозмовнику страждань. Негативний важіль ґрунтується на погрозах. Ви маєте його, коли можете сказати співрозмовнику: «Якщо ви не виконаєте ваших зобов'язань / не сплатите рахунків тощо, я знищу вашу репутацію».

Такий важіль впливу зачіпає людей за живе у зв'язку з явищем, про яке ми говорили: схильністю до уникнення втрат. Як давно відомо майстерним переговорникам і що неодноразово довели психологи, потенційні втрати хвилюють людей більше, ніж аналогічні здобутки. Перспектива вигідної угоди може підштовхнути людей до ризикованої справи, але порятунок репутації мотивує значно більше.

Яких же «чорних лебедів» слід шукати, щоб здобути негативний важіль впливу? Майстерні переговорники шукають одиниць інформації (найчастіше прихованих), які підказують, що важливо для співрозмовника. Яка в нього аудиторія? Що для нього статус і репутація? Що його найдужче турбує? Шукати таку інформацію можна, зокрема, за межами столу переговорів: поспілкуватися з третьою стороною, яка знає вашого співрозмовника. Найефективнішим методом є збір інформації зі слів самого співрозмовника. Та попереджаю: я не вірю у відверті погрози і вкрай обережно використовую завуальовані. Погрози — ніби ядерні бомби, після яких нелегко очистити довкілля. Слід добре продумати потенційні наслідки, щоб не постраждати самому й не отруїти чи повністю не підірвати переговори.

Коли ви «запахаете» свій негативний важіль впливу співрозмовнику в горлянку, той може сприйняти це як зазіхання на автономність. Більшість людей радше помре, аніж поступиться автономністю, чи принаймні діятиме нераціонально і зірве переговори.

Можна скористатися завуальованим методом: назвати свій негативний важіль і в такий спосіб задіяти його без атаки. Справжнім двигуном переговорів може бути фраза: «Здається, для вас дуже важливо, що ви завжди вчасно платите» або «Здається, вам байдуже, у яке положення ви мене ставите».

Нормативний важіль впливу

Кожна людина має власний набір правил і систему цінностей. Щоб задіяти нормативний важіль впливу, треба використати норми і стандарти співрозмовника для реалізації власних устремлінь. Якщо ви зможете довести співрозмовнику, що його дії суперечать його ж переконанням, це буде ваш нормативний важіль. Нікому не подобається справляти враження лицеміра.

Наприклад, якщо співрозмовник обмовиться, що зазвичай платить певну суму, коли купує компанії, ви можете вставити в цю «рамку» бажану для вас ціну.

Виявляти «чорних лебедів», які дають нормативний важіль впливу, легко, бо достатньо поцікавитися думками й переконаннями співрозмовника та уважно його вислухати. Почуйте, якою мовою говорить співрозмовник, і відповідайте тією самою.

Релігія — найцінніша інформація

У березні 2003 року я керував переговорами з фермером, який геть не відповідав образу терориста, що сформувався після 11 вересня.

Драма почалася так. Двайт Вотсон — фермер, який вирощував тютюн у Північній Кароліні, — причепив свій джип до трактора John Deere, прикрашеного плакатами та перевернутим прапором США, і подався у Вашингтон, щоб улаштувати протест проти урядової політики. На думку Вотсона, власники тютюнових ферм лишалися без роботи.

Коли Вотсон приїхав у столицю, він затягнув трактор до ставка між монументом Вашингтона і меморіалом ветеранів війни у В'єтнамі. А тоді пригрозив підірвати трактор «органофосфатними бомбами», які, за його словами, лежали всередині.

Життя в столиці застопорилося: поліція перекрила рух у радіусі восьми кварталів від меморіалу Лінкольна до монумента Вашингтона. У той час, коли минуло лише кілька місяців після Белтвейських снайперських атак і назривала війна в Іраку, людей переполохало, що фермер так легко зчинив у столиці хаос.

Вотсон зателефонував зі свого мобільного у Washington Post і повідомив, що ні перед чим не зупиниться, поки не доведе: без субсидій фермери, які вирощують тютюн, не виживуть. Він пояснив журналістам, що не відступить, бо так наказав йому Бог.

— Якщо в Америці така влада, до біса її, — сказав фермер. — Я не здамся. Нехай підривають мене на воді. Я готовий на небеса.

ФБР відправило мене в імпровізований оперативний пункт на Національній алеї, де я мав керувати командою агентів ФБР та

Паркової поліції (USPP). Ми намагалися вмовити Вотсона не вбивати себе і хтосна-скільки інших людей.

Отож узялися до роботи.

Як ви, мабуть, здогадуєтеся, переговори з хлопцем, що погрожує знищити частину столиці США, були вкрай напруженими. Снайпери націлили на Вотсона зброю, і їм дали «зелене світло» стріляти в разі будь-яких необачних рухів із його боку.

У будь-яких переговорах, а особливо в таких напружених, успіх залежить не від того, як добре ви говорите, а від того, як умієте слухати. Передусім треба розуміти іншого — це головна умова для того, щоб переконати і запропонувати підхожі для нього варіанти. Слід розуміти, що частково переговори ведуться «на поверхні», але багато чого ховається в криївці, де зачаїлися «чорні лебеді».

Доступ до криївки часто відкривається через розуміння світогляду іншої сторони. Треба знати, у чому сенс життя співрозмовника, яка в нього релігія. Якщо ви дізнаєтеся, у що він вірить (це може бути Бог, але не завжди), то переміститеся від столу переговорів до його життя — емоційного й реального.

Розгадавши світогляд співрозмовника, ви маєте змогу на нього впливати. Саме тому, коли ми спілкувалися з Вотсоном, я докладав усіх зусиль, щоб розібратися, що то за один, а не підшукувати для нього логічні аргументи про те, що він мусить здатися.

Так ми довідалися, що Вотсон ледве зводив кінці з кінцями зі своєю тютюновою фермою на 500 гектарів, що належала його родині протягом п'яти поколінь. Після посухи чоловік змушений був удвічі скоротити квоту на врожай і зрозумів, що ферма йому не по кишені. Тому й поїхав у Вашингтон, щоб донести свою думку. Він хотів привернути увагу, а ми, дізнавшись про його бажання, здобули позитивний важіль впливу.

Вотсон розповів нам, що він ветеран, а у ветеранів, як відомо, свої правила. Для вух переговорника такі слова — мов музика, адже дають нормативний важіль впливу. Фермер зізнався, що хоче здатися, але не зараз. Як військовослужбовець 82-ї повітряно-десантної дивізії США, де він служив у 1970-х, Вотсон знав: коли опинився у пастці на території противника, можеш із честю здатися, якщо за три дні не прибуде підкріплення, але не раніше.

Тепер ми знали правила тиску на протестувальника. До того ж, коли Вотсон зізнався в намірі здатися, ми зрозуміли, що, попри браваду, помирати він не хоче. У переговорах нашого профілю одна з перших подробиць, про яку варто дізнатися, — які в зловмисника плани на майбутнє. Чи збирається він жити? І Вотсон відповів нам «так».

Ми скористалися цією інформацією, цим негативним важелем впливу, бо ж могли забрати в нього те, що він не хотів втрачати, — життя. А далі вже працювали з позитивним важелем — бажанням Вотсона, щоб його почули. Ми наголосили, що він уже потрапив у загальнодержавні новини і, якщо справді хоче донести свою думку, має вижити.

Вотсон був достатньо розумним і усвідомлював, що має всі шанси не вийти з трактора живим, а втім, не міг нехтувати законами військової честі. Його бажання і страхи допомогли нам задіяти позитивний і негативний важелі, але вони відігравали другорядну роль порівняно з нормами, за якими жила ця людина.

Ми мали спокусу перечекати три дні, але я сумнівався, що так довго протримаємося. Щогодини обстановка ставала напруженішою. Столицю захопив псих, у якого могла бути вибухівка. Один необережний учинок, один безтямний крок із боку Вотсона, і снайпери його вб'ють. У фермера вже трапилося кілька нападів гніву, тож кожна година, що спливала, ставила його життя під загрозу. До того ж він міг скоїти самогубство.

Та ми ніяк не могли чіплятися за цю небезпеку — не могли погрожувати, що вб'ємо його, і сподіватися на успішну розв'язку. А все через парадокс влади: що більше тиснеш, то більше опору. Слід у край обережно застосовувати негативний важіль впливу.

І все-таки часу було обмаль, ми musiли пришвидшити розв'язку.

Але як?

Далі сталося неймовірне, і я назавжди переконався, що треба уважно слухати, аби розібратися у світогляді співрозмовника, бо так знаходиш «чорного лебедя», який спричинює прорив у переговорах. Вотсон не говорив відверто про те, що нас цікавило, але ми були уважні, тому розпізнали приховані відомості — додаткові пояснення.

Десь через 36 годин після початку драми до мене підійшла Вінні Міллер — агентка ФБР нашої команди, яка ретельно вишукувала

натяки в словах Вотсона.

— Він ревний християнин, — повідомила Міллер. — Скажіть йому, що завтра вже початок третього дня. Християни вірять, що на світанку третього дня Ісус Христос вийшов із гробу й вознісся на небеса. Якщо Ісус вийшов на початку третього дня, то й Вотсон має так вчинити!

Міллер блискуче використала уважне слухання. Поєднавши підтекст Вотсонових слів зі знаннями про його світогляд, вона допомогла нам показати чоловіку, що ми не тільки слухали його, а й чули.

Якщо ми правильно розгадали підтекст, Вотсон міг із честю завершити протистояння і вийти з трактора з відчуттям, що здається противнику, який поважає його і його віру.

Узгодивши вимоги зі світоглядом співрозмовника, на основі якого він ухвалює рішення, ви виявляєте повагу, а тому привертаєте увагу і досягаєте бажаного результату. Знання про «релігію» співрозмовника — це дещо більше за нормативний важіль впливу. Ви починаєте розуміти світогляд людини, з якою маєте справу (у нашому випадку це була релігія в буквальному сенсі), і використовувати ці знання для продуманих кроків.

Користатися з віри співрозмовника надзвичайно ефективно, тому що вона має над ними владу. «Релігія» людини — це те, що Бог, ринок, фахівці, суспільство чи будь-що хто інший наказує робити, і те, що вона вважає справедливим і виправданим. Лишається тільки задіяти цю владу.

У наступній розмові з Вотсоном ми сказали, що вранці настане третій день. У слухавці надовго повисла мовчанка. У нашому оперативному переговорному центрі стало так тихо, що кожному було чути, як калатається серце сусіда.

Нарешті Вотсон прокашлявся й мовив:

— Я вийду.

Так він і зробив. Протистояння, що тривало 48 годин, завершилося. Жодна людина не постраждала, і столиця повернулася до нормального ритму життя.

Вибухівки у Вотсона не знайшли.

Гадаю, з історії Вотсона ви зрозуміли, що віра — найцінніша інформація, й ось вам ще дві підказки, як довідатися про «релігію»

співрозмовника.

- Аналізуйте кожне слово. Із першого разу ви не почуєте всього, тому прослухайте розмову щонайменше двічі. Звіряйте свої замітки із замітками колег. Так найчастіше впливає нова інформація, яка зумовлює успішність переговорів.
- Використовуйте слухачів-помічників, завданням яких буде розгадувати підтекст. Вони можуть почути те, що ви прогавили.

Висновок один: слухати, слухати знову і ще трохи слухати.

Ми з'ясували, що глибоке розуміння «релігії» співрозмовника — це великий «чорний лебідь», який дає нормативний важіль впливу і сприятливі результати в переговорах. Та є й інші хитрощі, які приведуть до ще кращих результатів, ніж самі лише знання про «релігію».

Принцип схожості

Соціологічні дослідження підтверджують те, що майстерні переговорники давно знають: ми більше довіряємо людям, які видаються нам схожими або знайомими.

Люди довіряють «своїм». Наш генетично успадкований інстинкт — належати до певної групи. Якщо вам вдається зробити так, щоб цей інстинкт спрацював, навіяти співрозмовнику думку: «О, ми однаково дивимося на світ», — тоді ви миттю здобуваєте вплив.

Коли співрозмовник висловлює думку, переконання чи ідею, схожі на наші, ба навіть одягається в схожому стилі, ми проникаємося до нього симпатією і довірою. Маючи бодай щось спільне (члени одного клубу чи випускники одного навчального закладу), люди автоматично стають ближчими.

Саме тому в різних країнах переговорники і не думають висувати пропозиції, поки не налагодять близьких стосунків, і приділяють цьому велику увагу. Обидві сторони знають, що з'ясована інформація може стати вирішальною для успішної домовленості і здобуття важелів впливу. На початку розмови переговорники — як собаки, що кружляють навколо одне одного, винюючи під хвостом.

Якось моя компанія уклала угоду з виконавчим директором із Огайо саме завдяки принципу схожості.

За деякими натяками співрозмовника я здогадався, що маю справу з людиною, яка вдарилася у християнство. У розмові директор постійно казав, що має покликати радників. Думка про них, вочевидь, його хвилювала. Директор навіть сказав таку фразу: «Ніхто мене не розуміє».

Отоді я й почав гарячково підбирати слово, яке вживають християни, коли говорять про такі речі. І ось мене осяяло: це слово можна почути в церкві, коли йдеться про обов'язок християнина використовувати свої ресурси і ресурси свого оточення — а отже, Божі — чесно, прозоро і відповідально.

— Для вас це служіння, чи не так? — запитав я.

Голос у виконавчого вмить пожвавішав.

— Так! Ви єдиний, хто розуміє, — відказав він.

І відразу ж найняв нас. Я показав співрозмовнику, що розумію, у чому для нього сенс життя і роботи, нав'язав відчуття схожості, належності до однієї спільноти і так домігся підписання контракту. Тієї миті, коли в мене зі співрозмовником-християнином з'явилася спільна ідентичність, наша компанія здобула перемогу. Не тільки через схожість, а й через те, що між схожими людьми встановлюється взаєморозуміння.

Сила мрій

Знаючи «релігію» співрозмовника і розуміючи, чого він хоче від життя, ви можете схилити його на свій бік.

Кожний інженер, кожний топ-менеджер, кожна дитина — усі хочуть вірити у свою винятковість. У дитинстві ми уявляємо себе майбутніми лідерами: акторами, що виграли «Оскар», спортсменами, які приносять перемогу своїм командам тощо. Та з віком ми більше чуємо від батьків, учителів і друзів про те, на що не здатні та що не варто робити, аніж про те, що можливо. Ми втрачаємо віру.

Коли ж хтось виявляє захоплення тим, чого ми завжди прагнули, і пропонує чіткий план, як цього досягти, ми дозволяємо собі розширити власні межі можливого. Усі ми бажаємо побачити мапу

шляхів до щастя і готові слідувати за людиною, яка наважується креслити таку мапу.

Отож, коли ви дізнаєтеся про нездійснені мрії співрозмовника, скористайтеся власними можливостями і станьте зразком для наслідування. Покажіть, що захоплюєтеся цими мріями і вірите у його здатність їх реалізувати.

Тед Леонсіс у цьому профі. Власник професійних команд (баскетбольної Washington Wizards і хокейної Washington Capitals), він завжди говорить, що треба створювати миті безсмертної слави, про які можна буде розповідати онукам. Хто ж не схоче домовлятися з людиною, яка зробить тебе безсмертним?

Релігія: як дібрати пояснення

Дослідження засвідчують, що люди позитивно реагують на прохання, озвучені переконливим голосом і підкріплені поясненням «тому що».

У межах відомого дослідження кінця 1970-х³⁰ гарвардська викладачка психології Еллен Ленджер і її колеги просилися пройти без черги на ксерокс. Іноді пояснювали причину поспіху, іноді — ні. Результати вийшли неймовірні: без пояснень їх пропускали 60 відсотків людей у черзі, а з поясненнями — понад 90 відсотків. Причому пояснення могло бути безглузде (найбільш дієвою виявилася фраза: «Вибачте, мені тільки п'ять сторінок. Пропустите без черги?»). Люди ствердно відгукуються на позитивно оформлене прохання.

Якщо безглузді причини спрацьовують за таких буденних обставин, як черга на ксерокс, то в складніших ситуаціях ви можете збільшити шанси на успіх, даючи пояснення, що перегукуються з «релігією» співрозмовника. Якби той виконавчий директор-християнин запропонував мені занижкий гонорар для моєї компанії, я міг би відповісти: «Я залюбки прийняв би вашу пропозицію, але теж несу відповідальність служіння перед своєю компанією».

Не божевілля, а зачіпка

Людам не властиво цінувати невідоме. Воно нас лякає. Натрапивши на те, чого не знаємо, ми тікаємо, нехтуємо цією інформацією або

даємо їй таке визначення, що дозволяє її ігнорувати. У переговорах зазвичай воно таке: «Та це ж божевілля!». Тому мене й обурює політика США стосовно переговорів про визволення заручників, а саме: ми не ведемо переговорів із людьми, до яких застосовується узагальнений термін «терористи», зокрема з угрупованнями «Талібану» та ІДІЛу.

Пояснюється це просто: як зазначив Пітер Берген, журналіст CNN, що спеціалізується на національній безпеці, «переговори з релігійними фанатиками, хворими на манію величі, зазвичай нічого не дають».

Отож американці вибрали альтернативу: не намагаючись зрозуміти релігію терористів, їхній фанатизм і манії, ми лише стинаємо плечима після невдалих переговорів, мовляв: «Та це ж божевілля!». Проте такий підхід геть неправильний. Ми повинні їх розуміти. Річ не в тім, що я безвольний пацифіст (у ФБР такі не працюють), а в тім, що я на власному досвіді переконався: розуміння — найкращий спосіб дізнатися вразливі місця і бажання іншої сторони, а отже, здобути вплив. Про таке не дізнаєшся, якщо не спілкуватися.

Ніхто не застрахований від думки «Та це ж божевілля!». Вона може закрастися в будь-яких переговорах — і у батьків із дітьми, і у конгресменів, і у ділових людей. Проте мить, коли виникає бажання розвести руки й заявити: «Та це ж божевілля!», зазвичай якнайкраще підходить для пошуку «чорних лебедів», що здійснюють прорив у переговорах. Саме тоді, коли ми чуємо або бачимо те, що не має для нас сенсу, — щось «божевільне», — постає найважливіша дилема: тиснути ще більше, щоб розібратися в тому, що від початку не вкладається в голову, чи обрати інший шлях, який гарантовано веде до провалу, коли ми кажемо собі, що ці переговори безглузді.

У чудовій книжці «Геніальні переговори» (Negotiation Genius)³¹ викладачі Гарвардської школи бізнесу Діпак Малготра і Макс Базерман розглядають поширені прорахунки переговорників, унаслідок яких ті вважають співрозмовників божевільними. Розберімося з цими помилками.

Прорахунок 1: погана поінформованість

Часто трапляється, що інша сторона діє, спираючись на хибну інформацію, а тому ухвалює погані рішення. У комп'ютерній індустрії

для цього є влучний термін: GIGO — аббревіатура від англійського Garbage In, Garbage Out («сміття на вході, сміття на виході»).

Малготра наводить для прикладу історію свого студента, у якого виник конфлікт із колишнім підлеглим: той вимагав 130 000 доларів за роботу, виконану до звільнення, і погрожував позовом.

Схвильований керівник звернувся до бухгалтерії, де з'ясував, у чому справа: на той час, коли співробітника звільняли, бухгалтери заплуталися, але потім навели лад у документах і на основі впорядкованої інформації запевнили, що компанія не тільки нічого не винна підлеглому, а навпаки — він заборгував 25 000 доларів.

Керівник хотів уникнути судового розгляду, тому викликав до себе колишнього підлеглого, пояснив ситуацію і запропонував відмовитися від позову й натомість не повертати 25 000. Як не дивно, той чоловік усе одно намірявся подати в суд. Він діяв нерационально, божевільно.

Малготра розповів студентові, що проблема не в божевільні, а в браку інформації та довіри. Тоді керівник-студент найняв зовнішню аудиторську компанію, яка звірила цифри, і надіслав підлеглому результати цієї перевірки.

І що ж? Підлеглий таки відмовився від позову.

Висновок: люди, які спираються на неповну інформацію, здаються божевільними тим, хто має іншу інформацію. За таких обставин на переговорах ваше завдання — з'ясувати, чого не знає співрозмовник, і надати йому відповідну інформацію.

Прорахунок 2: перешкоди

Коли співрозмовник діє непослідовно, у будь-яких переговорах це, найімовірніше, означає, що він чогось не може зробити, але не хоче в тому зізнаватися. Такі перешкоди підштовхують до нерациональних учинків навіть найадекватнішу людину. Можливо, вашому співрозмовнику юристи не радили робити тих чи інших кроків, а може, заковика в обіцянках, які він комусь дав, чи ця людина намагається уникнути прецеденту. Можливо, він просто не уповноважений укладати з вами угоду.

В останній ситуації опинився мій клієнт, який намагався зробити Coca-Cola клієнтом своєї маркетингової компанії. Переговори тривали

кілька місяців. Наближався листопад. Чоловік побоювався: не підпише контракт до кінця року — і доведеться чекати, доки Соса-Сола прийме новий бюджет, а тоді є ризик втратити клієнта.

Халепа була в тому, що людина, яка вела переговори з моїм клієнтом, раптом перестала відповідати. Отож ми порекомендували надіслати наш класичний емейл для тих, хто не відповідає. Цей емейл завжди спрацьовує, зміст приблизно такий: «Ви відмовилися від нашого контракту на цей рік?».

І от сталося дещо дивне. Представник Соса-Сола не відповів на безвідмовний емейл. Як це? Доволі нераціонально з його боку і просто-таки незбагнено. Раніше представник спілкувався вельми прямолінійно, тож ми сказали клієнту, що це може означати тільки одне: Соса-Сола вирішила не укласти контракт до кінця року, а той чолов'яга просто не хотів про це повідомляти. Виникла якась перешкода.

Збагнувши це, ми порадили клієнту розібратися. Здійснивши кілька телефонних дзвінків і розіславши емейли, наш клієнт вийшов на людину, знайому з тим представником Соса-Сола. Виявилось, ми мали рацію: у відділі кілька тижнів коївся безлад, і через внутрішні колотнечі той представник повністю втратив вплив. Не дивно, що йому ніяково було зізнатися в цьому. От він і уникав спілкування.

Тобто з'явилися перешкоди, суттєві перешкоди.

Прорахунок 3: інші інтереси

Згадаймо Вілльяма Гріффіна, який уперше вбив заручника напередодні дедлайна.

Заковика була в тім, що ФБР і поліція не знали, що зловмисник захопив заручників не заради грошей. Він хотів, щоб копи його вбили. Якби оперативники докопалися до цього прихованого інтересу, змогли б уникнути бодай однієї трагедії того дня.

Наявність прихованих інтересів — не така вже й рідкість, як здається. Співрозмовники часто відхиляють пропозиції, керуючись чимось своїм, ніяк не пов'язаним із запропонованими варіантами.

Клієнт може відкласти покупку вашого товару, щоб закрити рік без великого інвойсу і мати шанси на підвищення. Підлеглий може

звільнитися посеред вирішального для його кар'єри проекту, не дочекавшись премії, бо дізнався, що колеги заробляють більше. Для такої людини питання справедливості важливіше за гроші.

Хай би які були мотиви, усі ці люди діють по-своєму раціонально. Їх просто турбують потреби і бажання, про які ви не знаєте. Виходячи з власного набору правил, вони дивляться на світ іншими очима. Ваше завдання — знайти «чорних лебедів».

Як ми вже з'ясували, ви суттєво розширюєте собі простір для дій, коли не вважаєте співрозмовника ірраціональним і розумієте, що він, можливо, погано поінформований, має невідомі вам перешкоди чи інтереси. Це робить переговори значно ефективнішими.

Розповім про кілька способів пошуку всемогутніх «чорних лебедів».

Поговорити віч-на-віч

«Чорних лебедів» неймовірно важко знайти через брак безпосереднього спілкування.

Хай скільки інформації ви розкопали б, деякі подробиці впливають лише в розмові віч-на-віч.

У наш час молодь майже все вирішує емейлами. Так тепер прийнято. Однак «чорних лебедів» у емейлах знайти вкрай складно. Пояснення просте: навіть якщо вибити співрозмовника з колії пречудовим називанням і каліброваними запитаннями, електронне листування дає йому вдосталь часу на роздуми, дозволяє опанувати себе і притримати подробиці при собі.

До того ж в емейлі не задієш ефектного голосу і не розгадаєш невербальних підказок (пам'ятаймо «Правило 7–38–55 відсотків»).

Повернімося до історії мого клієнта, який намагався укласти угоду з Соса-Сола і дізнався, що людина, з якою він почав співпрацю, утратила впливовість.

Я збагнув, що мій клієнт може домогтися контракту з Соса-Сола, лише якщо змусить представника компанії визнати втрату впливовості. Моему клієнтові треба було, щоб його направили до співробітника, уповноваженого укласти контракт. Проте той представник не пішов би на це, бо ж усе ще сподівався бути важливим. Отож я підказав моему клієнтові поспілкуватися за межами офісу Соса-Сола.

— Запросіть його на обід. Скажіть: «А давайте зустрінемося у вашому улюбленому стейк-хаусі, потеревенимо, добре проведемо час і ненадовго забудемо про бізнес?».

Ідея була в тому, що, незалежно від причин мовчанки (представник соромиться визнати провал, не в захваті від мого клієнта або просто не хоче обговорювати ситуацію), єдиний спосіб розібратися — особисте спілкування.

Нарешті мій клієнт улаштував вечерю та, як і обіцяв, не згадував про бізнес. Але ж як не говорити про нього, коли це єдине, що їх пов'язує? На якомусь етапі завдяки тому, що мій клієнт зустрівся з представником віч-на-віч і вони поговорили про особисте, чоловік із Coca-Cola таки визнав, що не допоможе з контрактом. Він поскаржився на безлад у відділі та зізнався, що мусить передати справу комусь іншому.

Так він і зробив.

Мій клієнт витратив на цю угоду цілий рік, а втім, домігся свого.

Заскочити зненацька

Хай як важливо поговорити віч-на-віч, ділові зустрічі, офіційні розмови і заплановані переговори — це зазвичай найменш відвертий серед усіх видів спілкування, адже за таких обставин люди не дозволяють собі втрачати пильності.

Полювання на «чорних лебедів» найкраще вдається, якщо підловити співрозмовника на втраті пильності: за вечерю, як це зробив мій клієнт із представником Coca-Cola, чи в мить розслаблення до або після обміну формальностями.

На типових ділових зустрічах перші хвилини, поки не зайде мова про бізнес, й останні хвилини, коли всі прощаються, зазвичай розкажуть про співрозмовника більше, ніж усе, що діється в проміжку. Тому кредо журналістів — ніколи не вимикати диктофонів, бо найцікавіше лунає на початку і в кінці інтерв'ю.

Також уважно стежте за співрозмовником під час пауз або теревенів, не дотичних до теми, тобто в ті миті, коли переговори уриваються. Коли хтось порушує плин ділової взаємодії, «фасади» людей беруться тріщинками, а щоб відкрити «золоту жилу», достатньо пильнувати, у

кого з'являються ці тріщини і як вербально чи невербально реагують інші.

Як отримати зиск, коли щось не в'яжеться

Студенти часто питають, що таке «чорні лебеді»: певні одиниці інформації чи будь-які допоміжні підказки? Я завжди відповідаю: це все те, чого ви не знаєте і що кардинально змінює переговори.

Щоб стало зрозуміліше, розповім історію мого студента з бізнес-школи, який стажувався у Вашингтоні у приватній інвестиційній компанії в галузі нерухомості. Коли у словах співрозмовника щось почало не сходитися, мій студент випадково знайшов одного з найдивовижніших відомих мені «чорних лебедів». А все завдяки називанню.

Мій студент здійснював комплексну оцінку потенційних об'єктів, коли керівник доручив йому зайнятися багатофункціональним об'єктом, розташованим у центрі Чарлстона, що в Південній Кароліні. Досвіду на чарлстонському ринку нерухомості в мого студента не було, тому він зателефонував брокеру, що продавав об'єкт, і попросив детальний опис.

Розглянувши потенційну угоду й ринкові умови, мій студент і його бос вирішили, що виставлена ціна 4,3 мільйона доларів завищена десь на 450 000. Тоді мій студент знову зателефонував брокеру, щоб поговорити про ціну і подальші кроки.

Після вступних формальностей брокер поцікавився думкою мого студента про виставлений на продаж об'єкт.

— Схоже, об'єкт цікавий, — відповів мій студент. — На жаль, ми не знаємо ринку. Нам подобається центр міста і, зокрема, Кінг-стріт, але маємо багато запитань.

Тоді брокер поділився, що працює на цьому ринку понад п'ятнадцять років, тому добре поінформований. Мій студент перейшов до каліброваних запитань «що» і «як», щоб зібрати інформацію й оцінити навички брокера.

— Чудово, — сказав мій студент. — Передусім розкажіть, як вплинуло на Чарлстон сповільнення економіки?

Брокер надав детальну відповідь: навів конкретні приклади, що ситуація на ринку налагоджується. Так мій студент переконався, що має справу з обізнаною людиною.

— Схоже, я в надійних руках! — похвалив він брокера, скориставшись називанням для прояву емпатії. — Наступне запитання: якої ставки капіталізації можна очікувати для такої будівлі?

Зі сказаного далі мій студент дізнався, що власники можуть розраховувати на шість або сім відсотків, бо такі помешкання популярні серед студентів місцевого університету. Той навчальний заклад розширюється, і вже зараз 60 відсотків студентів мешкають поза університетським містечком.

Також з'ясувалося, що придбати землю поблизу і побудувати схожу будівлю надзвичайно дорого, ба навіть неможливо. Протягом останніх п'яти років ніхто не будував на цій вулиці через закон про збереження історичних місць. Навіть якби вдалося купити землю, за словами брокера, саме лише будівництво обійдеться в 2,5 мільйона доларів.

— Будівля в чудовому стані, особливо порівняно з іншими варіантами для студентів, — пояснив брокер.

— Я так розумію, ця будівля слугує радше гуртожитком, аніж класичним багатоквартирним будинком, — сказав мій студент, знову скориставшись називанням, щоб добути більше інформації.

Інформація не забарилася.

— На щастя і на жаль, так, — погодився брокер. — Будівля здавна завантажена на 100 відсотків, тому це прибуткове місце, але студенти... Ну, самі розумієте, студенти є студенти.

Тоді молодого переговорника осяяло: щось не в'яжеться. Якщо місце таке прибуткове, навіщо комусь продавати будівлю, завантажену на 100 відсотків і розташовану поруч з університетським містечком, що розростається і процвітає? Це було геть нераціонально. Трохи спантеличений, мій студент не забув правил ведення переговорів і знову вдався до називання. Він випадково задіяв хибне називання, чим спонукав брокера виправити його і показати «чорного лебедя».

— Якщо власник чи власниця продає таку прибуткову нерухомість, то, мабуть, сумнівається в подальшому розвитку ринку, — сказав мій студент.

— Та ні, — заперечив брокер, — продавець має проблемну нерухомість в Атланті й Саванні, тому змушений продавати цю, щоб виплатити іпотеки за іншими.

Он воно що! Мій студент знайшов фантастичного «чорного лебедя». Продавець мав велику перешкоду, що досі була «невідомою невідомістю».

Мій студент вимкнув звук, поки брокер розповідав про інші об'єкти, і скористався нагодою, щоб порадитися з босом. Той відразу дав підлеглому «зелене світло» на занижену пропозицію — крайній «якір», — щоб розвести брокера на якнайменшу ціну.

Розпитавши у брокера, чи готовий продавець швидко підписувати контракт, і діставши у відповідь «так», мій студент закинув «якір».

— Гадаю, я почув усе, що мене цікавило, — сказав він. — Ми готові запропонувати 3,4 мільйона.

— Гм, — спантеличився брокер. — Це набагато нижче за ціну продавця. Але я спитаю, подивимося, що він скаже.

Того ж дня брокер зателефонував із контрпропозицією. Продавець сказав, що ціна занизька, але він погодиться на 3,7 мільйона.

Мій студент мало не гепнувся зі стільця: контрпропозиція була нижчою за ціну, на яку він націлювався. Проте замість хапатися за цю можливість і здобути «безпечну» перемогу мій студент продовжив тиснути. Відмовився, не вживаючи слова «ні».

— Це вже ближче до прийнятної для нас ціни, — сказав він, — але нам немає сенсу платити більше ніж 3,55 мільйона.

(Пізніше мій студент сказав мені — і я з ним погодився, — що краще було застосувати називання або каліброване запитання, щоб змусити брокера грати проти себе самого. Та брокер настільки здивувався від різкого зниження ціни, що за звичкою пустився торгуватися).

— Мені дозволено скидати лише до 3,6 мільйона, — відповів брокер, і стало зрозуміло, що він ніколи не проходив курсу з ведення переговорів і не знав про систему Аккермана й хитрощі, які дозволяють уникати торгування.

Бос мого студента погодився на 3,6 мільйона, і контракт було підписано.

Я розпитував студента про прийоми, які він застосовував у бізнес-переговорах: це і називання, і калібровані запитання, і пошук

перешкод, що прокладають шлях до прекрасного «чорного лебедя». Варто також зазначити, що мій студент ретельно готувався до розмови, тому мав в арсеналі називання й запитання, щоб відразу «накинутися» на «чорного лебедя», коли брокер його покаже.

Дізнавшись, що продавцеві потрібні гроші, щоб виплатити іпотеку на проблемну нерухомість, мій студент зрозумів, що власник поспішає.

Звісно, досконалих маневрів не буває. Пізніше студент казав мені, що міг зачекати з пропозицією й, скориставшись нагодою, поговорити про іншу нерухомість. Він міг дізнатися про додаткові варіанти інвестицій у цього продавця.

До того ж теоретично можна було показати більше емпатії і виявити більше «невдомих невідомостей» за допомогою називань або каліброваних запитань, як-от: «На яких ринках вам нині складно працювати?». Можна було навіть призначити зустріч із продавцем вічна-віч.

Та все одно мій студент — молодець!

Як долати страх і отримувати від життя все, що хочеш

Люди зазвичай бояться конфліктів, тому уникають корисних суперечок, щоб ті не переросли в нестерпні особисті атаки. У близьких стосунках люди часто приховують власні інтереси й натомість ідуть на компроміси, щоб їх не вважали жадібними чи самозакоханими. Вони прогинаються, залишають у душі гіркоту і віддаляються одне від одного. Мабуть, усім відомі історії про шлюби, у яких подружжя ніколи не сварилося і чомусь розлучається.

Родина — це модель будь-яких взаємин між людьми: чи то у владі, чи то в бізнесі. Окрім небагатьох природжених переговорників, усі спершу ненавидять вести переговори. Руки пітніють, спрацьовує механізм «бий або тікай» (і то з наголосом на «бий»), думки плутаються, наче нападпитку.

Інстинкт підштовхує нас лякатися, давати задній хід і тікати. Дошкуляє сама лише думка про крайній «якір». Тому на домашніх кухнях і в конференц-залах «безпечні» перемоги стали нормою.

Поміркуймо, чи так уже ми боїмося людини, з якою ведемо переговори? Гарантую, що, за деякими винятками, ніхто не розвернеться й не зацідить вам.

Ні, спітнілі долоні свідчать тільки про фізіологічний страх, кілька нейронів задіюють наше доісторичне прагнення порозумітися з одноплемінниками. Нас лякає не співрозмовник за столом переговорів, а конфлікт.

Якщо ця книжка чимось вам прислужиться, то, сподіваюся, тим, що ви подолаєте страх перед конфліктами. Нехай вона спонукає вас розрулювати конфлікти з емпатією. Якщо збираєтеся досягнути в чомусь успіхів (стати чудовим переговорником, чудовим менеджером, чудовим чоловіком або чудовою дружиною), опануйте це мистецтво. Не зважайте на того монстрика, що нашіптує здаватися чи домовитися абияк, та й на іншого, що підказує зриватися й кричати.

Звикайтеся з думкою, що регулярні, осмислені конфлікти — фундамент ефективних переговорів і загалом життя. Прошу, пам'ятайте головну тезу моєї книжки: противником є ситуація, а людина, з якою виник конфлікт, насправді є вашим партнером.

Численні дослідження засвідчують, що щирий і чесний конфлікт між людьми стосовно їхніх устремлінь і поглядів сприяє співпраці та розв'язанню проблеми. Майстерні переговорники вміють використовувати конфлікт для організації переговорів, не наражаючись на особисте протистояння.

Пам'ятайте: домагатися того, у що вірите, — це не егоїзм. Ви нікому не допікаєте, не дбаєте лише про себе. Ваша амигдала — ділянка мозку, яка породжує страх, — намагається переконати вас, що треба здаватися, тікати, бо співрозмовник має рацію, бо ви до нього жорстокі. Та, якщо ви чесна й гідна людина, яка прагне доцільної розв'язки, махніть на амигдалу рукою.

Стиль ведення переговорів, якому я навчаю в цій книжці (зосереджений на інформації, емпатії та пошуку найкращого рішення), — це шлях до вдалої розв'язки, і крапка. Жодного тиску, жодних принижень.

Ставлячи калібровані запитання, ви справді схиляєте співрозмовника до вигідної вам розв'язки. Та, окрім цього, спонукаєте його проаналізувати й сформулювати, чого він хоче, чому і як цього

досягти. Ви підштовхуєте до креативності, а отже, співпраці й пошуку рішення.

Коли я придбав червону 4Runner, без сумніву, розчарував продавця, який заробив менше, ніж сподівався. Але я також допоміг йому наблизитися до його квоти продажів і вже напевно заплатив за автівку більше, ніж автосалон віддав за неї компанії Toyota. Якби я прагнув тільки перемогти й принизити, я просто вкрав би машину, та й по всьому.

Насамкінець прошу вас одне: на роботі чи за родинною вечерею не уникайте чесних і зрозумілих конфліктів. Завдяки їм можна вибити вигідну ціну на машину, підвищення зарплати чи щедре пожертвування. Це врятує ваш шлюб, вашу дружбу і вашу родину.

Винятково ефективні переговорники та прекрасні люди вміють і слухати, і говорити чітко та з емпатією; ставитися до оточення — і до самих себе — з повагою. А найголовніше — чесно висловлювати те, що хочуть і можуть (чи не можуть) зробити. Кожні переговори, кожна розмова, кожна мить життя — це маленький конфлікт, який за належного підходу дає чудові плоди.

Не втрачайте цих нагод!

Висновки

Те, чого ми не знаємо, може вбити нас або нашу угоду. Проте, виявивши невідоме, ми можемо кардинально змінити переговори і здобути несподівані успіхи.

Шукати «чорних лебедів» — могутніх «невдомих невідомостей» — нелегке завдання. Річ у тім, що ми не знаємо, *що* запитувати. Не знаючи про захований скарб, ми не розуміємо, де копати.

Візьміть собі до уваги найкращі методи пошуку «чорних лебедів» і використовуйте їх. Пам'ятайте: співрозмовник може навіть не знати, наскільки важлива інформація, якою він володіє, або не мати наміру її приховувати. Отож ідіть у натиск, випробуйте різні варіанти і збирайте інформацію.

- Нехай ваші «відомі відомості» — те, що ви знаєте, — спрямовують вас, але не засліплюють. Кожний випадок новий, тож підлаштовуйтеся і будьте гнучкими. Згадуйте трагедію в

банку: жодний злочинець ніколи не вбивав заручників до дедлайна, а Гріффін це зробив.

- «Чорні лебеді» дають важелі впливу. Пам'ятайте, що їх три: позитивний (можливість дати людині те, що вона хоче), негативний (можливість заподіяти шкоду) і нормативний (можливість застосувати систему цінностей співрозмовника, щоб схилити його на свій бік).
- Намагайтеся з'ясувати «релігію» співрозмовника. Щоб довідатися про світогляд людини, слід вийти з-за столу переговорів і познайомитися з життям та емоціями співрозмовника. Там і мешкають «чорні лебеді».
- Аналізуйте кожне слово співрозмовника. Із першого разу ви всього не почуете, тому прослухайте розмову щонайменше двічі. Звіряйтеся із замітками колег. Використовуйте слухачів-помічників, завданням яких буде розгадувати підтекст. Вони можуть почути те, що ви проґавили.
- Користайтесь з принципу схожості. Ми більше схильні поступатися тим людям, які поділяють нашу культуру, тому стежте, на що відгукується ваш співрозмовник, і показуйте, що у вас із ним багато спільного.
- Коли здається, що хтось діє нераціонально або божевільно, найімовірніше, це не так. За таких обставин слід дошукуватися, у чому полягають перешкоди, приховані мотиви і погана поінформованість.
- Зустріньтесь зі співрозмовником віч-на-віч. Десятихвилинна особиста зустріч часто допомагає з'ясувати більше, ніж кількадесятихвилинний пошук інформації. Приділяйте особливу увагу вербальним і невербальним сигналам, які співрозмовник надсилає, коли втрачає пильність, тобто на початку і в кінці розмови, або коли лунає щось недотичне до теми.

²⁶ На українському ринку є книжки Насіма Ніколаса Талеба «Антикрихкість. Про (не)вразливе у реальному житті» («Наш формат», 2018) і «Прокрустове ложе. Філософські та життєві афоризми» («Наш формат», 2019). — Прим. ред.

²⁷ Nassim Nicholas Taleb, *Foiled by Randomness: The Hidden Role of Chance in Life and in the Markets* (New York: Random House, 2001).

28 Книжка Насіма Ніколаса Талеба «Чорний лебідь. Про (не)ймовірне у реальному житті» вийшла друком у видавництві «Наш формат» 2017 року. — Прим. ред.

29 Nassim Nicholas Taleb, *The Black Swan: The Impact of the Highly Improbable* (New York: Random House, 2007).

30 Ellen J. Langer, Arthur Blank, and Benzion Chanowitz, “The Mindlessness of Ostensibly Thoughtful Action: The Role of ‘Placebic’ Information in Interpersonal Interaction,” *Journal of Personality and Social Psychology* 36, no. 6 (1978): 635–42.

31 Deepak Malhotra and Max H. Bazerman, *Negotiation Genius: How to Overcome Obstacles and Achieve Brilliant Results at the Bargaining Table and Beyond* (New York: Bantam Books, 2007).

Подяки

Цієї книжки не було б, якби не мій син Брендон. Він допомагав продумувати і формулювати засади успішних переговорів, відтоді як я почав викладати в Джорджтаунському університеті. Спершу він просто приходив знімати на відео мої лекції, але після них давав корисний фідбек про те, як усе пройшло і що вдалося найкраще. Чесно кажучи, Брендон із дитинства вів зі мною переговори — років так із двох. Я це усвідомив, коли довідався, що він застосовує емпатію, викручуючись із халеп перед заступником директора своєї старшої школи. Брендон брав участь у першій зустрічі з моїм блискучим співавтором Талом Резом, стежачи за тим, щоб потік інформації, яку поглинав Тал, був безперервним. Коли ми влаштували конференц-дзвінок, щоб обговорити, як просувається робота, наша чудова видавчиня Голліс Геймбух запитала про роль Брендона, і Тал відповів, що в нього таке враження, ніби він працює зі ще одним Крісом. Брендон справді був незамінним.

Тал Рез — геній, ніде правди діти. Будь-який автор, що пише про бізнес без нього, може не сумніватися, що з Талом його книжка могла б вийти кращою. Ось так. Тал Рез — неймовірно розумний. Не уявляю, як можна так швидко вловлювати чийсь думку. Це справжній митець бізнес-літератури. А ще він хороша людина.

Мій агент Стів Росс — дуже порядний, і він теж багато зробив для цієї книжки. Стів добре знається на видавничій справі, і завдяки йому нам усе вдалося. Мені пощастило, що я знаю цю людину.

Голліс Геймбух рулить! Я в захваті від того, як вона керує командою HarperCollins і як повірила в цю книжку аж настільки, щоб її купити. Дякую, Голліс!

Дякую Майї Стівенсон, яка прийшла в команду The Black Swan Group і зблизила нас. Завдяки тобі ми просуваємося вперед.

Шейла Гін і Джон Річардсон — дивовижні люди, які довели, що засади ведення переговорів про визволення заручників мають сенс і для бізнесу. Шейла була моєю викладачкою на юридичному факультеті в Гарварді. Вона надихала мене своїми історіями, які розповідала на

заняттях, й особистими чеснотами. За два роки Шейла запросила мене разом викладати. А наступного року Джон запропонував разом із ним читати в Гарварді курс «Переговори в міжнародному бізнесі». Він напучував мене в цій справі, що дало мені можливість стати ад'юнкт-професором у Джорджтаунському університеті. Коли нічого не виходило, Джон і Шейла допомагали й підтримували. Не уявляю, що я без них робив би. Дякую вам обом!

Гері Неснер був моїм наставником у ФБР. Він (і його команда у відділі кризових переговорів) сприяв розвитку і вдосконаленню підходів у переговорах про визволення заручників. Гері підтримував мене, що я не надумав би робити. Він зробив мене головним міжнародним представником ФБР для переговорів із кіднеперами. Я міг зателефонувати Гері о п'ятій ранку і сказати, що за три години сідаю в літак, щоб розбиратися з черговим кіднепінгом, а він просто відповідав: «Давай!». Я завжди одержував від нього безмежну підтримку. У відділі кризових переговорів він зібрав найталановитіших фахівців, і той період, коли ми там працювали, був періодом розквіту цього відділу. Ніхто з нас і не здогадувався, як нам пощастило. Джон Флуд, Вінс Далфонзо, Чак Реджині, Вінні Міллер, Менні Суарез, Денніс Брейден, Ніл Пуртелл і Стів Романо — усі вони справжні суперзірки. Я так багато в них навчився. І як тільки Чак, мій напарник, мене терпів?! Денніс був моїм наставником і чудовим другом. Я часто сперечався з Вінсом і завдячую цій талановитій людині моїм професійним розвитком.

Багато чого навчили мене й тодішні члени команди ФБР із переговорів у надзвичайних ситуаціях. Дякую вам!

Томмі Корріган і Джон Лігуорі були мені як брати, коли я працював у Нью-Йорку. Наша трійця повертала в ті часи неймовірно. Мене досі надихають спогади про Томмі Коррігана. Мені пощастило бути членом Спільної антитерористичної оперативної групи ФБР. Ми разом боролися зі злом. Річі Дефіліппо і Чарлі Бодуен були винятковими бійцями команди кризових переговорів. Дякую вам обом за все, чого ви мене навчили.

Г'ю Макговен і Боб Лауден із команди Департаменту поліції Нью-Йорка з визволення заручників ділилися зі мною своєю мудрістю. У переговорах із кіднеперами ці люди були просто незамінні. Дякую вам!

Дерек Гонт був мені класним напарником у Вашингтоні. Він завжди розумів, що потрібно. Дякую, Дереку! Кейті Еллінгсворт та її покійний чоловік Білл багато років були мені добрими друзями і групою підтримки. Я вдячний за вашу підтримку і дружбу.

Том Стренц — хрещений батько програми ФБР із переговорів для визволення заручників і кризових ситуацій, а ще вірний друг. Не уявляю, як його досі не дістали мої дзвінки.

Мої студенти в Джорджтаунському університеті та в Університеті Південної Кароліни неодноразово випробували дієвість викладених у цій книжці засад за різноманітних обставин. Багатьом із них перехоплювало подих щоразу, як я суворо дивився й казав: «Якщо за хвилину тут не буде тачки, вона помре». Дякую вам за те, що були моєю аудиторією. Обидва університети — прекрасні навчальні заклади, де було приємно працювати. Обидва по-справжньому переймаються високим рівнем навчання і найвищими академічними стандартами та готують успішних випускників.

Заручники та їхні рідні, які прийняли мою допомогу в найтяжчі періоди свого життя, — люди благословенні. Дякую за те, що маю втіху досі підтримувати зв'язок із деким із вас. Не розумію, чому Всесвіт послав на вашу долю такі страшні випробування. Та ваша милість була моїм благословенням, адже в пригоді стає будь-яка допомога.

Додаток. «Одноаркушний плакат» для підготовки до переговорів

Переговори — це психологічне розслідування. Простенька підготовча вправа до нього, яку ми рекомендуємо всім клієнтам, додає впевненості в собі. Ця вправа — всього-на-всього перелік інструментів, які ви плануєте використати (наприклад, називання і калібровані запитання) і підлаштовуєте під конкретні переговори.

За напружених обставин вам не доводиться приймати виклик — ви просто розраховуєте на високий рівень підготовки.

Перш ніж детальніше розглянемо цю вправу, хочу попередити: деякі фахівці переоцінюють роль підготовки в переговорах, радячи писати цілі сценарії з покроковим планом розмови і чітким формулюванням кінцевої домовленості. Тепер, коли вже майже дочитали цю книжку, ви розумієте, що це безглуздо. Такий підхід завадить вашій гнучкості та креативності за столом переговорів і зробить вас легкою здобиччю для співрозмовників.

Спираючись на досвід моєї компанії, я переконаний, що належна підготовка до переговорів дає рентабельність на рівні щонайменше 7:1 завдяки часу, заощадженому на переддомовленостях чи роз'ясненнях виконання умов.

В індустрії розваг використовують такий собі «одноаркушний плакат», де підбиваються підсумки рекламування продукту і рівня продажів. От і ми склали «одноаркушний плакат» для переговорів, де зведені всі інструменти, які будемо застосовувати.

Плакат складається з п'яти секцій.

Секція I. Мета

Продумайте найкращі/найгірші сценарії, але запишіть тільки конкретну мету, яка є найкращим варіантом.

Зазвичай фахівці з переговорів радять готуватися, складаючи список: головні моменти; чого ви насправді хочете; як будете добиватися цього; контраргументи у відповідь на можливі аргументи співрозмовника. Проте така стандартна підготовка має серйозні вади. Це невігадливий підхід, що призводить до прогнозованого сценарію торгування: пропозиція — контрпропозиція — компроміс. Одне слово, списки дають результати, але посередні.

Основою основ традиційної підготовки — та її ахіллесовою п'ятою — є BATNA.

Роджер Фішер і Вільям Юрі запровадили цей термін в опублікованому 1981 року бестселері «Шлях до ТАК. Як вести переговори, не здаючи позицій». Аббревіатура BATNA розшифровується так: Best Alternative To a Negotiated Agreement (найкраща альтернатива пропонуваній домовленості в переговорах). Загалом це найкращий інструмент, що лишається в арсеналі, коли переговори провалюються. Це ваша рятівна соломинка. Уявіть, що ви на ринку вживаних автомобілів — продаєте старенький BMW 3-series. Якщо у вас уже є письмова пропозиція від якогось покупця на, скажімо, десять тисяч доларів, це ваша BATNA.

Проблема в тім, що BATNA збиває переговорників із пантелику, змушуючи занижувати планку. Дослідники виявили, що люди погано зосереджуються в складних, стресових ситуаціях, а переговори є саме такими. Отож під час переговорів люди схильні зациклюватися на тому, що психологічно має для них найважливіше значення. За таких умов зацикленість перетворює BATNA на кінцеву мету і визначає крайню ціну. Присвятивши BATNA не одну годину, ви мимоволі поступаєтеся, коли пропозиція вписується в цю межу.

Так, спокуса занизити планку велика! Самооцінка відіграє важливу роль у переговорах, і багато людей udовольняються скромною метою, аби захистити самооцінку. Що нижче цілишся, то легше проголосити перемогу. Саме тому фахівці з переговорів стверджують, що люди, які націлюються на «компромісну» перемогу, насправді шукають «безпечну». Переговорник, якому потрібна «безпечна» перемога, зосереджується на своїй найнижчій планці й так на ній і лишається.

Отже, ми з'ясували, що BATNA не може бути основою основ підготовки до переговорів. То що ж тоді може?

Я пояснюю моїм клієнтам, що, готуючись, слід продумувати крайні варіанти: найкращий і найгірший. Якщо ви їх обміркували, то готові до всього. Треба чітко розуміти, що для вас неприйнятно, а що стане найкращим результатом, та водночас пам'ятати: від іншої сторони надійде нова інформація, тому цілком можливо, що найкращим результатом може бути ще кращий, ніж вам уявлялося.

Ніколи не будьте настільки впевнені в тому, чого хочете, щоб не погодитися на кращу пропозицію. Налаштувавшись на гнучкість, ви приходите на переговори з мисленням переможця.

От, наприклад, ви продаєте старі навушники, бо хочете купити нові за сто баксів, які підійдуть до нової техніки. Якщо ви зосередитеся на сумі сто доларів, то розслабитесь, щойно почуєте цю цифру, і не виручите ані цента більше. Якщо ви знаєте, що такі самі навушники продаються в крамницях уживаної аудіоапаратури за 140 доларів, ви можете замахнутися на 150 і водночас бути готовими приймати ще кращі пропозиції.

Я раджу клієнтам продумувати найкращі/найгірші варіанти, щоб вони почувалися захищеними певними межами. Проте, коли мова про підготовку «одноаркушного плаката», моя порада така: зосередитися на високій меті, яка мотивує вас і мобілізує ваші психологічні сили, змушуючи вважати втратою будь-яке рішення, що не дотягує до цієї мети. Десятиліттями здійснюються дослідження, присвячені постановці завдань. Вони доводять, що люди, які ставлять перед собою конкретні, амбітні, але досяжні завдання, укладають вигідніші угоди, ніж люди, які взагалі не ставлять перед собою завдань або просто прагнуть упоратися якнайкраще.

Висновок. Хто очікує більшого (і формулює свої очікування), той і отримує більше.

- Чотири кроки для постановки завдань:
- Замислити оптимістичну, але досяжну мету, і чітко її сформулювати.
- Записати її.

- Обговорити її з колегою (щоб потім було складніше відмазатися).
- Взяти аркуш, де записано мету, із собою на переговори.

Секція II. Узагальнення інформації

Узагальніть і запишіть усі відомі факти, що привели до переговорів.

Вам знадобляться інші теми для розмови, окрім егоїстичних розповідей про те, чого ви хочете. Тож краще бути готовими відповідати на аргументи співрозмовника тактичною емпатією. Тільки геть не компетентна людина прийде на переговори не підготовленою аргументувати сприятливу для неї версію фактів.

Із першої ж хвилини слід налагодити взаєморозуміння.

Ви повинні чітко описати «країну», до якої вирушаєте, перш ніж планувати, що робитимете на її території. Чому ви туди вирушаєте? Чого хочете? Чого хочуть тамтешні мешканці? Чому?

Вам треба узагальнити факти про вашу ситуацію так, щоб співрозмовник відповів: «Це правда!». Якщо він реагує інакше, щось ви зробили не так.

Секція III. Називання/Ревізія звинувачень

Підготуйте від трьох до п'яти називань і проведіть ревізію звинувачень.

Продумайте, як співрозмовник може сприйняти факти, які ви для нього узагальните. Складіть стислий перелік будь-яких звинувачень, що можуть вам адресувати, — нехай і несправедливих чи сміховинних.

Потім на основі кожного звинувачення зробіть перелік із не менш як п'яти називань і присвятіть трохи часу репетиції з якимсь напарником.

Розгляньмо кілька варіантів називань, які можна використовувати практично за будь-яких обставин. Так ви дізнаєтеся від співрозмовника важливу інформацію або нейтралізуєте його звинувачення:

Здається, _____ має для вас велике значення.

Здається, вам не подобається _____.

Здається, ви цінуєте _____.

Здається, буде простіше, якщо _____.

Здається, ви не хочете _____.

Наприклад, якщо ви домовляєтеся з орендодавцем про дозвіл на суборенду і знаєте, що той налаштований проти цього, підготовлені називання будуть приблизно такими: «Здається, вам не подобається ідея суборенди» або «Здається, ви не хочете обзаводитися постійними квартирантами».

Секція IV. Калібровані запитання

Підготуйте від трьох до п'яти каліброваних запитань, щоб визначитися, що важливо для вас і вашого співрозмовника, а також виявити потенційних «убивць» угоди.

Майстерні переговорники не зупиняються на вимогах співрозмовника (на тому, про що той говорить відверто), а аналізують приховані мотиви (чому співрозмовник хоче те, а не інше). Мотиви — це те, що хвилює людей; те, чого вони сподіваються, ба навіть відчайдушно прагнуть.

Здається, доволі легко зрозуміти, що хвилює людину, проте в переговорах часто заважають наші очікування. Більшість із нас схильні припускати, що потреби інших суперечать нашим. Ми обмежуємо власний світогляд проблемами й труднощами і забуваємо, що в іншій сторони — свої проблеми, засновані на своєму світогляді. Майстерні переговорники не дозволяють собі засліплюватися через це упередження, їх завжди цікавить, чим керується співрозмовник.

Про це влучно сказала авторка «Гаррі Поттера» Джоан Ролінг: «Ти мусиш збагнути, що інші люди теж існують реально! Ти думаєш, що цю реальність можна піддавати сумніву, що ми її сприймемо так, як ти нам скажеш. Мусиш визнати, що ми теж реальні особи, як і ти. Мусиш визнати, що ти не Бог»³².

Деякі запитання «що» і «як» підійдуть майже для будь-якої ситуації. Ось вони:

Чого ми намагаємося досягти?

Що в цьому корисного?

Що є найважливішим?

Як це впливає на нашу ситуацію?

Що є для вас найбільшою проблемою?

Як це вписується в нашу мету?

Запитання, щоб вплинути на «убивць» угоди

Коли виконання умов угоди залежить від «заштункового» комітету, головне — заручитися його підтримкою. Слід продумати такі калібровані запитання, які допоможуть дізнатися про приховані мотиви «заштункових» гравців. Наприклад:

Як на це подивиться решта вашої команди?

Наскільки в курсі ваші люди, які не беруть участі в переговорах?

Що в цій домовленості може не сподобатися вашим колегам?

Запитання, щоб нейтралізувати проблеми, які можуть стати «убивцями» угоди

У переговорах із людьми, яких улаштовує все, як є, треба виявити і нейтралізувати приховані мотиви. Зміна, якої ви домагаєтеся, може загрожувати результативності праці співрозмовника. У таких переговорах ваше завдання — представити необхідну вам зміну так, щоб додати співрозмовникові очок.

У вас виникне спокуса говорити про гроші, але відкладіть це питання на деякий час. Напрочуд великий відсоток переговорів залежить від аспектів, не пов'язаних із доларами й центами. Часто значно більше важать самооцінка, статус, автономність та інші нефінансові потреби.

Поміркуйте про ймовірні втрати вашого співрозмовника. Ніколи не забувайте, що втрата мотивує щонайменше вдвічі більше, ніж аналогічний здобуток.

Скажімо, ваш співрозмовник може не наважуватися перейти на нову систему бухгалтерського обліку (яка йому потрібна і яку ви продаєте), бо до щорічної оцінки ефективності праці всього чотири місяці й він не хоче облажатися. Замість занижувати ціну ви можете сказати, що допоможете йому справити на боса враження і гарантуєте встановлення системи протягом трьох місяців.

Запитання, щоб виявити проблеми, які можуть стати «убивцями» угоди

Що нам заважає?

Що є для вас найбільшою проблемою?

Як угода з нами вплине на вашу роботу?

Що буде, якщо ми не домовимося?

Що ви втрачаєте, якщо не домовитесь з нами?

Як наша з вами угода перегукується із цінностями вашої компанії?

Зазвичай доцільно ставити по два або три запитання такого ґтибу, щоб співрозмовник поглянув на проблему з різних боків.

Звісно, кожна ситуація — унікальна, але правильний набір запитань спонукає співрозмовника видати інформацію про те, чого він хоче і потребує, та водночас поглянути на ситуацію вашими очима.

Підготуйте називання, якими зможете реагувати на можливі відповіді співрозмовника на ваші калібровані запитання.

Готові називання дозволять швидко відбивати відповіді співрозмовника, випитуючи дедалі більше нової й корисної інформації. Ось деякі готові фрази, які можна задіяти нашвидкуруч, без зайвих обдумувань:

Здається, _____ для вас важливо.

Здається, ви вважаєте, що моя компанія в змозі _____.

Здається, ви хвилюєтеся, що _____.

Секція V. Негрошові пропозиції

Підготуйте перелік negroшових пропозицій від іншої сторони, які будуть вам цінними.

Запитайте себе: «Що мені ще потрібно від них, окрім грошей?». Згадайте кумедну історію про асоціацію юристів, яку я розповідав в одному з розділів. Щоб отримати схвальний відгук від правління, мої клієнти мусили вибити з мене якнайнижчу ціну. Ми домовилися про часткову оплату за тренінгові послуги через розміщення матеріалу про мою компанію в їхньому журналі. Бюджетний варіант для них — вигідна рекламна пропозиція для мене.

Детальніше про мою компанію The Black Swan Group читайте на сайті blackswanltd.com, де ви також знайдете додаткові матеріали та інструкції з ведення переговорів і мої контакти, якщо захочете замовити тренінги для вашої компанії.

32 Дж. К. Ролінг. Несподівана вакансія. — К.: «А-БА-БА-ГА-ЛА-МА-ГА», 2013. С. 97–98. —
Прим. пер.

Крістофер Восс

**НІКОЛИ
НЕ
ІДІТЬ
НА КОМ-
ПРОМІС**

ТЕХНІКА

ЕФЕКТИВНИХ ПЕРЕГОВОРІВ

