O.V.K — X.T.R

ПЕРЕГОВОРЫ

ПОЗИЦИИ, ИНТЕРЕСЫ, УСТУПКИ



ЧЕГО ХОТЯТ, ЗАЧЕМ ХОТЯТ И НА ЧЁМ СОЙТИСЬ

O.V.K — X.T.R

ПЕРЕГОВОРЫ

ПОЗИЦИИ, ИНТЕРЕСЫ, УСТУПКИ

Книга о том, как договариваться там, где хотят разного:
чем позиция отличается от интереса, как меняться уступками,
когда вставать из-за стола и как не сорвать того, что можно спасти

❖

НАСТОЛЬНОЕ ИЗДАНИЕ

«Никогда не будем вести переговоры из страха, но никогда не будем бояться вести переговоры».

— Джон Кеннеди, 1961



Книга писана для того, кто садится за стол,
и кому важно встать из-за него
с делом, а не с победой.
Устройство изложено как устройство,
границы — как границы.

ОГЛАВЛЕНИЕ

❖ ❖

ЧАСТЬ ПЕРВАЯ. ОСНОВАНИЯ

I. Что такое переговоры 2
II. Слово и его происхождение 3
III. Три основания 4
IV. Древние о переговорах 5
V. Посол и дипломат 6
VI. Опыты нашего века 7
VII. Русская линия 8
VIII. Чем переговоры не являются 9

ЧАСТЬ ВТОРАЯ. УСТРОЙСТВО

IX. Три слоя требования 11
X. Позиция 12
XI. Интерес 13
XII. Лучшая альтернатива 14
XIII. Поле согласия 15
XIV. Сила и зависимость 16
XV. Время и срок 17
XVI. Мера 18

ЧАСТЬ ТРЕТЬЯ. РЕМЕСЛО

XVII. Подготовка 20
XVIII. Первое предложение 21
XIX. Вопрос об интересе 22
XX. Варианты 23
XXI. Уступка 24
XXII. Мерило 25
XXIII. Срыв и выход из-за стола 26
XXIV. Запись итога 27

ЧАСТЬ ЧЕТВЁРТАЯ. ПРОТИВНИК

XXV. Упор в позицию 29
XXVI. Мнимый пирог 30
XXVII. Вложенное жалко 31
XXVIII. Жёсткие приёмы 32
XXIX. Уступка даром 33
XXX. Обида за столом 34
XXXI. Проклятие победителя 35
XXXII. Страх срыва 36

ЧАСТЬ ПЯТАЯ. ГРАНИЦА

XXXIII. Чего переговоры не могут 38
XXXIV. Закон переговоров 39
XXXV. Переговоры и дело 40
XXXVI. Упражнения 41
XXXVII. Гигиена переговорщика 42
XXXVIII. Правила за столом 43
XXXIX. Правила после стола 44
XL. Заключение: переговоры и мера 45

ЧАСТЬ ПЕРВАЯ

ОСНОВАНИЯ

Что есть переговоры и откуда их имя, чему учили древние,
посол и дипломат, что измерили опыты,
и чем переговоры не являются

ГЛАВА ПЕРВАЯ

Что такое переговоры

❖

Переговорами зовётся совместный поиск решения теми, кто хочет разного и не может получить желаемое без другого.

Если одна сторона может взять сама, это не переговоры, а приказ или захват. Если обеим ничего друг от друга не нужно, говорить не о чем. Переговоры живут между: нужда взаимна, желания разны.

Отдельно от торга. Торг есть спор об одной цифре: больше тебе — меньше мне. Переговоры шире: в них много предметов, много интересов, и решение можно не только поделить, но и сложить.

Книга стоит рядом с книгами о стратегии, о влиянии и о договоре: первая учит расчёту хода, вторая — узнавать рычаг, третья — закреплять сказанное. Здесь предмет: беседа, ведущая к согласию.

Различим три слоя, о которых глава девятая: **позиция**, **интерес**, **потребность**.

Правило: *спорь о решении, а не о словах требования*.

ГЛАВА ВТОРАЯ

Слово и его происхождение

❖

«Переговоры» — от «говорить» с приставкой «пере-»: речь, переходящая от одной стороны к другой и обратно.

Родня. «Уговор», «сговор», «договор», «разговор» — всё один корень; различает их приставка. Переговоры ведут к уговору, уговор записывают в договор.

Латинское «негоциум» — «не-досуг», дело, от «нег-» и «отиум», досуг. Негоциант — делец; negotiation — ведение дела. Римлянин знал: переговоры есть работа, а не беседа.

Старое русское. «Съезд», «посольство», «ряд»: «рядиться» значило договариваться об условиях.

Различим. *Торг* — спор о цене. *Спор* — о правоте. *Переговоры* — о решении, приемлемом для обоих.

Правило: *переговоры есть дело, а не досуг; готовься к ним, как к делу.*

ГЛАВА ТРЕТЬЯ

Три основания

❖

Всё дальнейшее стоит на трёх положениях.

Первое: за позицией стоит интерес. Сказанное требование — лишь один способ получить нужное. Способов обычно больше, чем сторона назвала.

Второе: согласие измеряется альтернативой. Соглашаться надо, если сделка лучше того, что будет без неё; отказываться — если хуже. Кто не знает своей альтернативы, тот не знает, когда встать.

Третье: уступка есть обмен. Отданное без встречного не смягчает другую сторону, а учит её просить ещё.

Отсюда ремесло третьей части: готовиться, спрашивать об интересе, искать варианты, меняться уступками, вставать вовремя; и противник четвёртой: упор, жадность, обида, страх срыва.

Правило: *ищи интерес, знай альтернативу, уступай в обмен*.

ГЛАВА ЧЕТВЁРТАЯ

Древние о переговорах

❖

Древние оставили о переговорах больше примеров, чем правил.

Фукидид, «Мелосский диалог»: афиняне говорят мелосцам, что право обсуждается между равными по силе, а сильный делает, что может. Урок: без альтернативы и силы переговоры становятся приговором.

Геродот описывает посольства, в которых дар и почёт идут прежде просьбы: переговоры начинаются с отношения.

Рим вёл дела через фециалов — жрецов, объявлявших требование и срок на ответ. Требование, срок, ответ: строй, живой и поныне.

Сунь-цзы: лучшая победа — разрушить замысел противника без битвы; о том книга о стратегии.

Правило: *кто не имеет альтернативы, тот не договаривается, а принимает.*

ГЛАВА ПЯТАЯ

Посол и дипломат

❖

Ремеслом переговоры стали у тех, кто вёл их от имени государя.

Ришелье в «Политическом завещании» учил вести переговоры непрестанно, открыто и тайно, везде, даже без ближней пользы: отношение строится загодя.

Кальер, 1716, «О способе вести переговоры с государями»: переговорщику нужны терпение, знание дела, умение слушать и честность; обман даёт выгоду раз и отнимает доверие навсегда.

Никольсон, 1939, «Дипломатия»: различал дипломата-воина, видящего в переговорах войну иными средствами, и дипломата-купца, ищущего сделку, выгодную обоим. Второй, по его суждению, прочнее.

Общее у троих: готовиться, слушать, не лгать, беречь отношение сверх одной сделки.

Правило: *обман выигрывает сделку и проигрывает переговорщика.*

ГЛАВА ШЕСТАЯ

Опыты нашего века

❖

Двадцатый век разобрал переговоры числом и опытом.

Нэш, 1950, «Задача торга»: решение, при котором выигрыш двоих отсчитывается от того, что каждый получит без сделки.

Шеллинг, 1960, «Стратегия конфликта»: связать себе руки бывает сильнее, чем быть свободным; о том глава четырнадцатая.

Фишер и Юри, 1981, «Путь к согласию»: разделять людей и предмет, говорить об интересах, а не позициях, искать варианты, опираться на мерило.

Райффа, 1982: поле согласия и лучшая альтернатива как числа, которые можно оценить до встречи.

Томпсон, Базерман, Нил, 1980–1990-е: люди ошибочно видят пирог постоянным и упорствуют во вложенном; о том часть четвёртая.

Правило: *выигрыш мерят от альтернативы; пирог не постоянен*.

ГЛАВА СЕДЬМАЯ

Русская линия

❖

У нас переговоры вели Посольский приказ и дипломаты империи.

Ордин-Нащокин, глава Посольского приказа, в 1667 году заключил Андрусовское перемирие с Польшей, вернув Смоленск и левобережье. Он требовал от послов знания дела и терпения, а не одной родовитости.

Горчаков после Крымской войны добивался отмены запрета держать флот на Чёрном море не войной, а переговорами; Лондонская конвенция 1871 года признала это. «Россия сосредоточивается» — его слово о терпении как силе.

Громыко за упорство прозван был на Западе «мистером Нет»; упор давал время, но и стоил соглашений.

Правило: *русская школа учит терпению: время за столом бывает сильнее довода.*

ГЛАВА ВОСЬМАЯ

Чем переговоры не являются

❖

Отсечём лишнее.

Они не есть торг. Торг делит одно число; переговоры ищут решение по многим предметам.

Они не есть спор о правоте. Можно доказать правоту и остаться без сделки.

Они не есть уступчивость. Мягкость без интереса есть подарок.

Они не есть война. Цель не сломить, а прийти к тому, что обе стороны исполнят.

Они не есть обман. Хитрость живёт одну сделку.

И они не есть обязанность согласиться: «нет» есть законный исход.

Что же они есть? *Поиск решения, которое лучше альтернативы для обоих, через интерес, обмен и мерило*. Об устройстве — вторая часть.

ЧАСТЬ ВТОРАЯ

УСТРОЙСТВО

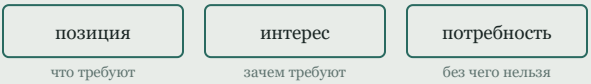
Три слоя требования, позиция, интерес,
лучшая альтернатива, поле согласия, сила и зависимость,
время и срок, мера

ГЛАВА ДЕВЯТАЯ

Три слоя требования

❖

Всякое требование за столом несёт три слоя, и переговорщик различает их.



Позиция. Сказанное требование: цена, срок, условие. Её слышат все и о ней спорят.

Интерес. Причина требования: деньги, спокойствие, лицо перед начальством. О нём главы одиннадцатая и девятнадцатая.

Потребность. То, без чего сторона не может: безопасность, выживание дела, признание. Её не уступают.

Правило: *о позиции спорят; интерес ищут; потребность уважают.*

ГЛАВА ДЕСЯТАЯ

Позиция

❖

Позицией зовётся требование, высказанное как решение: «цена сто», «срок до пятницы», «только так».

Зачем её ставят. Позиция проста, её легко сказать и легко держать. Она защищает от уступок и показывает твёрдость.

Чем она опасна. Сказанная вслух, позиция становится делом чести: отступить значит потерять лицо. Чем дольше её держат, тем труднее от неё уйти.

Две позиции обычно несовместимы: сто и восемьдесят не сходятся. Спор позиций кончается торгом посередине или срывом.

Как с ней быть. Не нападать на позицию и не защищать свою, а спросить: «Почему сто? Что для вас важно в этой цифре?»

Правило: *позицию не ломай, а разверни к интересу.*

ГЛАВА ОДИННАДЦАТАЯ

Интерес

❖

Интересом зовётся то, ради чего сторона выставляет позицию.

Пример Фолетт. Мэри Паркер Фолетт описала спор двоих в библиотеке: один хочет открыть окно, другой закрыть. Выяснилось, что первому нужен свежий воздух, второму — не сквозняк; открыли окно в соседней комнате.

Интересов много. Кроме денег — срок, надёжность, простота, лицо, отношение, будущие сделки. Чем больше их названо, тем больше решений.

Интересы бывают общими. Обе стороны хотят, чтобы сделка исполнилась, чтобы не было суда, чтобы работать дальше.

Интересы бывают разными, и это хорошо: кому важен срок, тот уступит в цене; кому цена — уступит в сроке.

Правило: *различие интересов есть не препятствие, а материал сделки*.

ГЛАВА ДВЕНАДЦАТАЯ

Лучшая альтернатива

❖

Лучшей альтернативой зовётся то, что сторона сделает, если соглашения не будет.

Фишер и Юри назвали её мерой: соглашение принимают, если оно лучше альтернативы, и отвергают, если хуже. Всё прочее — «нижняя граница», «последняя цена» — выводится отсюда.

Её надо знать. Не «найдём кого-нибудь», а кого, за сколько, к какому сроку.

Её надо улучшать. Второй поставщик, запасной план, свой ресурс — и за столом становится спокойнее.

Её надо угадать у другой стороны. Что будет с ними без сделки? Если плохо — у тебя сила; если хорошо — не переоценивай себя.

Её не надо показывать без нужды: слабая альтернатива, раскрытая, есть подарок.

Правило: *кто знает свою альтернативу, тот знает, когда встать*.

ГЛАВА ТРИНАДЦАТАЯ

Поле согласия

❖

Полем согласия зовётся промежуток между крайними условиями, приемлемыми для каждой стороны.

Как устроено. Продавец не отдаст дешевле восьмидесяти, покупатель не даст дороже ста: поле от восьмидесяти до ста. Всякая цена внутри лучше альтернативы для обоих.

Когда его нет. Если продавец хочет не меньше ста двадцати, а покупатель — не больше ста, поля нет, и переговоры о цене бесплодны. Спасает только новый предмет: срок, объём, услуга.

Где оно. Никто не знает поля целиком: свою границу знаешь, чужую угадываешь.

Как его расширить. Добавить предметы, о которых стороны думают по-разному; о том глава двадцатая.

Правило: *нет поля в одном предмете — ищи его в нескольких*.

ГЛАВА ЧЕТЫРНАДЦАТАЯ

Сила и зависимость

❖

Сила в переговорах есть мера того, насколько другой стороне ты нужнее, чем она тебе.

Источник силы — альтернатива. Кому есть куда уйти, тот сильнее, как бы ни был мал.

Знание есть сила: о рынке, о цене, о нужде другой стороны.

Связанные руки. Шеллинг показал: кто не может уступить — по закону, по уставу, по решению совета, — тот сильнее того, кто может. «Не имею полномочий» бывает правдой и бывает приёмом.

Мнимая сила. Громкость, угроза, размер фирмы. Они пугают, пока не спросишь: а что вы сделаете без нас?

Сила не есть право давить. Сделка, выжатая силой, исполняется плохо и не повторяется.

Правило: *сила есть альтернатива и знание; прочее — шум.*

ГЛАВА ПЯТНАДЦАТАЯ

Время и срок

❖

Время за столом работает на того, кто может ждать.

Крайний срок. Большинство уступок делается в последние часы перед ним. Кто знает чужой срок и скрыл свой, тот выигрывает.

Мнимый срок. «Предложение действует до вечера» часто не значит ничего; спроси, что будет завтра.

Длинные переговоры копят вложенное: чем больше сил потрачено, тем тяжелее уйти; о том глава двадцать седьмая.

Пауза. Перерыв даёт время подумать, остыть, посоветоваться. Просить его не стыдно.

Время исполнения есть предмет сделки: сроки, этапы, отсрочки — всё это можно обменять.

Правило: *не называй своего срока; спроси чужой; бери паузу, когда нужна*.

ГЛАВА ШЕСТНАДЦАТАЯ

Мера

❖

В о всяких переговорах есть мера, и её два конца.

Недостаток — мягкость: уступать ради мира, соглашаться хуже альтернативы, бояться «нет». Итог — сделка, о которой жалеют.

Избыток — жёсткость: давить, выжимать, побеждать. Итог — сделка, которую не исполняют, или срыв там, где поле было.

Середина: твёрдо в интересе, мягко к людям, честно в словах, — как учили Фишер и Юри.

Мера итога. Хорошее соглашение лучше альтернативы для обоих, исполнимо и не мешает следующему.

Правило: *твёрд к делу, мягок к людям*.

ЧАСТЬ ТРЕТЬЯ



РЕМЕСЛО

Подготовка, первое предложение, вопрос об интересе,
варианты, уступка, мерило,
срыв и выход из-за стола, запись итога

ГЛАВА СЕМНАДЦАТАЯ

Подготовка

❖

Переговоры выигрываются и проигрываются до стола.

Свои интересы. Выписать, что нужно и зачем; расставить по важности. Что уступить легко, что трудно, что нельзя.

Своя альтернатива. Что будет без сделки, названо числом и сроком. Отсюда нижняя граница.

Чужие интересы и альтернатива. Угадать и записать как догадку; за столом проверить.

Предметы. Перечень всего, о чём можно говорить: цена, срок, объём, оплата, гарантия, ответственность.

Мерила. Рыночные цены, прежние сделки, закон, обычай; о том глава двадцать вторая.

Первое предложение и границы уступок — заранее, на бумаге.

Правило: *за стол садятся с листом: интересы, альтернатива, предметы, мерила.*

ГЛАВА ВОСЕМНАДЦАТАЯ

Первое предложение

❖

Первое названное число становится якорем, от которого потом считают все.

Тверски и Канеман, 1974: даже случайное число, названное перед оценкой, сдвигает её к себе.

Галински и Муссвайлер, 2001: в опытах по переговорам сторона, назвавшая число первой, чаще получала итог ближе к нему.

Когда называть первым. Когда знаешь рынок и поле. Когда не знаешь — спроси и слушай; чужое число скажет о поле.

Каким. Смелым, но с объяснением: «по рыночной цене и вот почему». Предложение без основания выглядит захватом и рвёт доверие.

Против чужого якоря. Не отвечать на него торгом, а назвать своё мерило и своё число.

Правило: *первое число держит весь торг; называй его, зная поле, и с основанием.*

ГЛАВА ДЕВЯТНАДЦАТАЯ

Вопрос об интересе

❖

Интерес редко называют сами; его узнают вопросом.

«Почему?» — почему это важно, что даёт эта цифра, что будет, если иначе. Спрашивать без упрёка, с любопытством.

«Почему нет?» — что мешает принять наше: показывает, какой интерес задет.

«Что, если...?» — пробный вариант без обязательства: «что, если оплата частями?».

Слушать ответ дословно; о внимательности к речи та книга. Повторить своими словами: «правильно ли я понял, что для вас главное — срок?»

Свои интересы называть открыто: другая сторона не угадает, что тебе важно, если не сказать.

Правило: *спрашивай «почему» и называй своё «зачем».*

ГЛАВА ДВАДЦАТАЯ

Варианты

❖

Вариантом зовётся возможное решение, предложенное без обязательства.

Сперва придумать, потом судить. Смешение того и другого убивает варианты: всякий отвергается прежде, чем договорён.

Обмен по весу. Райффа показал: сторонам выгодно уступать в том, что им дёшево, а другой стороне дорого. Одному важен срок, другому цена — каждый берёт своё.

Добавить предмет. Гарантия, обучение, будущий заказ, отзыв — то, что одному стоит мало, а другому много.

Условный вариант. Где стороны расходятся в ожиданиях, сделать итог зависимым от будущего: доплата при выполнении плана.

Пакет. Предлагать несколько вариантов равной ценности для себя и спросить, какой ближе.

Правило: *пирог растёт, когда меняются тем, что каждому дёшево*.

ГЛАВА ДВАДЦАТЬ ПЕРВАЯ

Уступка

❖

Уступкой зовётся движение от своей позиции навстречу другой стороне.

Только в обмен. «Если вы — то мы»: уступка с условием. Отданное даром учит просить ещё; о том глава двадцать девятая.

Убывающими шагами. Первый шаг больше, следующие меньше: так видно, что граница близка. Равные шаги обещают новые.

С объяснением. Уступка, объяснённая мерилом или новым обстоятельством, не выглядит слабостью.

Названная. Сказать вслух, что это уступка и чего она стоит; иначе её не заметят.

Не последняя сразу. Кто отдал всё в первом шаге, тому нечем меняться в конце.

Своя граница — альтернатива; за неё не уступают.

Правило: *уступай с условием, убывая и вслух*.

ГЛАВА ДВАДЦАТЬ ВТОРАЯ

Мерило

❖

Мерилом зовётся основание решения, не зависящее от воли сторон.

Какие бывают. Рыночная цена, оценка знающего человека, прежние сделки, закон, обычай отрасли, равная доля.

Зачем оно. Уступить мерилу не стыдно: уступаешь не сопернику, а разумному основанию. Спор воль превращается в спор доводов.

Как предлагать. «На чём мы оба основываем цену?» Спросить у другой стороны её мерило; часто оно оказывается общим.

Честная процедура. Где нет мерила, помогает порядок: один делит, другой выбирает; жребий; третий судья.

Против давления мерило — лучший ответ: «Я готов уступить доводу, но не нажиму».

Правило: *уступай доводу, не силе*.

ГЛАВА ДВАДЦАТЬ ТРЕТЬЯ

Срыв и выход из-за стола

❖

Срывом зовётся конец переговоров без соглашения. Он бывает поражением, а бывает верным решением.

Когда вставать. Когда лучшее предложение хуже альтернативы. Тогда «нет» есть выигрыш.

Как вставать. Спокойно, без угроз и обид, назвав причину и оставив дверь открытой: «при таких условиях мы не можем; если что-то изменится, мы рады вернуться».

Угроза уйти работает, если правдива; пустая угроза, раскрытая, отнимает силу навсегда.

Мнимый срыв. Часто за ним следует возвращение: срыв бывает приёмом. Отвечать не уступкой, а своей альтернативой.

Спасти можно, если сменить предмет, людей за столом или позвать посредника.

Правило: *вставай, когда альтернатива лучше, и оставляй дверь открытой*.

ГЛАВА ДВАДЦАТЬ ЧЕТВЁРТАЯ

Запись итога

❖

Соглашение, не записанное в тот же день, начинает расходиться в памяти сторон.

Кто пишет. Выгодно предложить писать самому: пишущий выбирает слова.

Что пишут. Кто, что, к какому сроку, за какую цену, что будет при неисполнении. Неясное — отдельной строкой как нерешённое.

Как пишут. Словами, понятными обоим, без «в разумный срок» и «по возможности».

Сверка. Отправить другой стороне и попросить подтвердить. Молчание не есть согласие.

Дальше итог переходит в договор; о том книга о договоре.

Правило: *кто записал итог, тот держит соглашение; пиши в тот же день.*

ЧАСТЬ ЧЕТВЁРТАЯ

ПРОТИВНИК

Упор в позицию, мнимый пирог, вложенное жалко,
жёсткие приёмы, уступка даром, обида за столом,
проклятие победителя, страх срыва

ГЛАВА ДВАДЦАТЬ ПЯТАЯ

Упор в позицию

❖

Упором зовётся держание сказанного требования ради того, что оно сказано.

Как бывает. Позицию объявили при всех, от неё зависит лицо; всякое движение кажется поражением. Спор уходит от дела к самолюбию.

Признак. Стороны повторяют свои числа, не спрашивая «почему». Доводы кончились, остались упрёки.

Вред. Либо срыв при существующем поле, либо деление пополам, не учитывающее интересов.

Против. Не объявлять твёрдых позиций рано. Спросить об интересе. Дать другой стороне путь отступить без потери лица: новое мерило, новое обстоятельство, «с учётом сказанного».

Правило: *оставь противнику мост для отступления*.

ГЛАВА ДВАДЦАТЬ ШЕСТАЯ

Мнимый пирог

❖

Мнимым пирогом зовётся убеждение, будто всё, что получит другая сторона, отнято у тебя.

Томпсон и Хасти, 1990: большинство участников опытов входило в переговоры с этой верой и упускало выгодные обоим решения.

Как бывает. Стороне важен срок, другой — цена; но каждая думает, что другой важно то же, что ей, и дерётся за всё сразу.

Реактивное обесценивание. Предложение, пришедшее от противника, кажется хуже, чем то же предложение от посредника: «раз они предлагают, значит, им выгодно».

Против. Спрашивать о весе предметов. Искать то, что одному дёшево, а другому дорого. Оценивать предложение по альтернативе, а не по автору.

Правило: *не всякая их выгода есть твоя потеря*.

ГЛАВА ДВАДЦАТЬ СЕДЬМАЯ

Вложенное жалко

❖

Вложенным зовутся силы, время и деньги, уже потраченные на переговоры.

Как бывает. Полгода встреч, поездок, расчётов — и уйти невозможно, хотя сделка стала хуже альтернативы. Стау назвал это эскалацией обязательства.

Аукцион доллара. Шубик, 1971: участники перебивали друг друга и платили за доллар больше доллара, лишь бы не потерять уже поставленное.

Кто пользуется. Опытная сторона нарочно затягивает, чтобы другая вложила больше и не смогла уйти.

Против. Решать по будущему, а не по прошлому: что будет со сделкой и без неё отныне. Заранее назначить предел времени и затрат.

Правило: *потраченное потрачено; решай по тому, что впереди*.

ГЛАВА ДВАДЦАТЬ ВОСЬМАЯ

Жёсткие приёмы

❖

Жёсткими приёмами зовутся уловки, давящие не доводом, а нажимом.

Добрый и злой. Один грозит, другой «спасает» уступкой, которая хуже альтернативы.

Нет полномочий. После согласия «надо ещё утвердить» — и новые требования.

Ещё одно. Мелкое требование в последнюю минуту, когда жалко рвать.

Крайнее предложение без основания, чтобы сдвинуть якорь.

Мнимый срок и мнимый соперник.

Против всех. Назвать приём вслух, спокойно: «похоже, мы делаем шаг, а вы берёте его назад». Спросить о полномочиях в начале. Держаться альтернативы и мерила. Фишер и Юри советовали договариваться о правилах игры прежде игры.

Правило: *названный приём теряет силу*.

ГЛАВА ДВАДЦАТЬ ДЕВЯТАЯ

Уступка даром

❖

Уступкой даром зовётся движение навстречу без встречного движения.

Откуда. Желание понравиться, растопить лёд, ускорить дело; страх показаться жадным.

Что выходит. Другая сторона не отвечает тем же, а заключает, что можно просить ещё. Уступка без условия сдвигает поле против тебя.

Против себя. Односторонняя уступка раз за разом приучает и противника, и себя: следующая даётся легче.

Когда можно. Малый жест доброй воли в начале, названный как жест и не повторяемый, пока не будет ответа.

Против. Всякую уступку оформлять условием: «если вы — то мы». Спросить: «что вы можете дать взамен?»

Правило: *уступка без условия есть подарок; дари сознательно.*

ГЛАВА ТРИДЦАТАЯ

Обида за столом

❖

Обидой зовётся чувство, перенёсшее спор с предмета на *людей*.

Как бывает. Резкое слово, недоверие, опоздание — и сторона больше хочет наказать, чем договориться. Опыты с «ультиматумом» показали: *люди* отвергают выгодное, но унизительное предложение, теряя сами.

Признак. Спорят о тоне и о прошлом, а не о предмете.

Против. Отделять *людей* от предмета: твёрдо к *делу*, мягко к *людям*. Признать чувство вслух: «понимаю, что это вас задело». Взять перерыв.

Своя обида. Заметить её раньше, чем она заговорит; спросить себя, что ты хочешь: сделки или правоты?

Правило: *обида продаёт сделку за правоту; не продавай*.

ГЛАВА ТРИДЦАТЬ ПЕРВАЯ

Проклятие победителя

❖

Проклятием победителя зовётся сожаление после слишком лёгкого согласия.

Базерман и Самуэльсон, 1983: на аукционе банки с монетами побеждал тот, кто сильнее переоценил содержимое, и в среднем переплачивал.

В переговорах. Предложение приняли сразу — и мысль: «значит, я просил мало» или «значит, товар хуже, чем я думал».

Откуда. Другая сторона знала больше. Лёгкое согласие есть сведение о её знании.

Против. Готовиться и знать поле, чтобы первое предложение было смелым. Не принимать сразу: быстрое согласие стоит проверить. Самому не соглашаться мгновенно, чтобы не рождать сожаления у другого.

Правило: *быстрое «да» есть сведение; прочти его, прежде чем радоваться*.

ГЛАВА ТРИДЦАТЬ ВТОРАЯ

Страх срыва

❖

Страхом срыва зовётся готовность согласиться на что угодно, лишь бы не уйти ни с чем.

Как бывает. Альтернатива не продумана, начальство ждёт результата, потрачено много; и «нет» кажется поражением.

Кто пользуется. Другая сторона, почувствовав страх, поднимает требования и грозит уйти.

Боязнь потери. Канеман и Тверски показали: потеря весит почти вдвое больше равной находки. Срыв ощущается потерей, даже когда он выгоднее сделки.

Против. Знать и улучшать альтернативу; тогда «нет» становится решением, а не поражением. Заранее написать, при каком условии уходишь.

Правило: *кто не может сказать «нет», тот не ведёт переговоры, а просит.*

ЧАСТЬ ПЯТАЯ

ГРАНИЦА

Чего переговоры не могут, закон переговоров,
переговоры и дело,
как упражняться и какими правилами держаться

ГЛАВА ТРИДЦАТЬ ТРЕТЬЯ

Чего переговоры не могут

❖

Соберём пределы.

Они не создают поля там, где его нет. Если интересы несовместимы, соглашения не будет.

Они не заменяют альтернативы. Без неё нет силы.

Они не исправляют недоверия одним разговором. Доверие строится исполнением.

Они не исполняются сами. Сказанное надо записать и закрепить договором.

Они не обязывают соглашаться. «Нет» есть законный исход.

И они не делают из противника друга; делают лишь соисполнителя.

Кто знает эти пределы, тот готовится, спрашивает об интересе, меняется уступками, опирается на мерило и встаёт вовремя; и получает то, что переговоры дают: решение лучше альтернативы, которое обе стороны исполнят.

ГЛАВА ТРИДЦАТЬ ЧЕТВЁРТАЯ

Закон переговоров

❖

Выведем закон из трёх оснований и восьми порч.

Из первого — за позицией стоит интерес — следует спрашивать «почему» и искать варианты.

Из второго — согласие мерится альтернативой — следует знать её и вставать вовремя.

Из третьего — уступка есть обмен — следует уступать с условием.

Восемь порч суть нарушения: упор и обида вместо интереса, мнимый пирог вместо обмена, вложенное и страх вместо альтернативы, подарок вместо уступки.

> За позицией интерес — спроси «почему»;
> мерой служит альтернатива — знай её;
> уступка есть обмен — не дари;
> спор воль решает мерило;
> и договаривайся так, чтобы исполнили.

ГЛАВА ТРИДЦАТЬ ПЯТАЯ

Переговоры и дело

❖

В деле переговоры идут каждый день: с поставщиком, с заказчиком, с работником, с начальником.

С поставщиком. Цена — лишь один предмет; срок, качество, оплата и ответственность часто стоят больше.

С заказчиком. Узнать, зачем ему заказ; решение для его интереса дороже скидки.

С работником. Кроме платы — время, рост, признание. Уступка в том, что тебе дёшево, удерживает лучше денег.

С начальником. Прийти с вариантами и мерилом, а не с жалобой.

После стола — запись и договор; о договоре та книга.

Правило: *в деле договаривайся о многом сразу и записывай в тот же день.*

ГЛАВА ТРИДЦАТЬ ШЕСТАЯ

Упражнения

❖

Ремеслу переговоров учатся подготовкой и разбором.

Лист. Перед каждым важным разговором писать: интересы, альтернатива, предметы, мерила.

Почему. Неделю на всякое требование спрашивать «почему это важно?».

Предметы. Для одной сделки выписать десять предметов, кроме цены.

Уступка с условием. Неделю не уступать ничего без «если вы — то мы».

Малое «нет». Отказаться от одного предложения хуже альтернативы и заметить, что ничего не рухнуло.

Разбор. После переговоров записать, где был якорь, какая уступка, какой приём.

Чтение. Фишер и Юри «Путь к согласию»; Райффа; Кальер; Шеллинг «Стратегия конфликта».

Правило упражнений: *ежедневно, помалу, с записью*.

ГЛАВА ТРИДЦАТЬ СЕДЬМАЯ

Гигиена переговорщика

❖

Ежедневные правила, малые каждое.

Знай альтернативу.

Не объявляй позиции рано.

Спрашивай «почему».

Называй своё «зачем».

Уступай с условием.

Уступай доводу, не силе.

Назови приём вслух.

Твёрд к делу, мягок к людям.

Не лги.

Пиши итог в тот же день.

ГЛАВА ТРИДЦАТЬ ВОСЬМАЯ

Правила за столом

❖

Для того часа, когда договариваешься.

Лист держи перед собой.

Спроси о полномочиях в начале.

Первое число — с основанием.

На позицию — вопрос об интересе.

Варианты придумай прежде, чем судить.

Уступку назови и обусловь.

Нужна пауза — возьми.

Хуже альтернативы — вставай, оставив дверь открытой.

И помни, что за столом сидит тот, с кем тебе потом исполнять.

ГЛАВА ТРИДЦАТЬ ДЕВЯТАЯ

Правила после стола

❖

Для часа после.

Итог письмом: кто, что, когда, за сколько.

Нерешённое — отдельной строкой.

Подтверждение от другой стороны.

Сверка с альтернативой: лучше ли?

Какой был якорь, кто назвал.

Какие уступки и что за них получено.

Какие приёмы и как ответил.

И помни, что переговоры кончаются не рукопожатием, а исполнением.

ГЛАВА СОРОКОВАЯ

Заключение: переговоры и мера

❖

Сведём книгу к немногому.

Переговоры есть *поиск решения, лучшего альтернативы для обоих*. За позицией стоит интерес, и потому спрашивают «почему»; согласие мерится альтернативой, и потому её знают; уступка есть обмен, и потому её не дарят.

Устройство в трёх слоях: позиция, интерес, потребность; поле согласия между границами сторон; сила — в альтернативе и знании; время — за тем, кто может ждать.

Ремесло едино в правиле: лист до стола, число с основанием, вопрос об интересе, варианты, уступка с условием, мерило, срыв вовремя, итог письмом.

И последнее. *Не договаривайся из страха, но не бойся договариваться*: кто может сказать «нет», тот может и сказать «да». На этом стоят и переговоры, и мера.

❧

❖

ПЕРЕГОВОРЫ

Позиции, интересы, уступки

Изложение в сорока главах

O.V.K — X.T.R

Набрано и свёрстано
для настольного издания
формата 148 × 210 мм

❥