

Ніколи не йдіть на компроміс. Техніка ефективних переговорів

Кріс Восс

ОЗНАЙОМЧИЙ ФРАГМЕНТ

Переклад — Юлія Кузьменко

© Видавництво «Наш Формат». Усі права застережено.

Фрагмент надано для ознайомлення. Повна книжка — nashaknyga.com.ua

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, Воссє. 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 ляси, 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 не випадково. 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 пронижливим 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 Swan 2 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 кожну його погрозу й вимогу я незмінно запитував, як мені дістати гроші і звідки знати, що дитина жива.

За три хвилини Ґабрієлла 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.

— Гаразд, 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 вмію, 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.

Виявилося, 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.

Прагнучи з'ясувати, чи діють методи ФБР у повсякденні, наступного, 2006 року я пробився на зимовий курс гарвардського юрфаку, присвячений переговорам. За місця 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 хакі: 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 розумака, 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 підбіраною 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 прикольню.

— 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 стеновав плечима.

— Просто сиплю 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, нерациональні, імпульсивні, заціклені 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 абрєвіатурах, як-от BATNA 3 і ZOPA 4, 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 отримувєш 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 якнайвигодніші умови.

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. Силові 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 ефбеєрівці 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 організовували переговори. Згодом долучилися

ФБР та інші правоохоронні органи.

Почалася нова епоха переговорів.

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 підкуповує 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.

• • •

Далі — у повній книжці «Ніколи не йдіть на компроміс. Техніка ефективних переговорів».
nashaknyga.com.ua