

Гэвин  
Кеннеди

---

От автора бестселлера  
**«Договориться можно  
обо всем!»**

# ПЕРЕГОВОРЫ

полный курс

СКОЛКОВО

ГЭВИН КЕННЕДИ

# **Переговоры. Полный курс**

«Альпина Диджитал»

1998

## **Кеннеди Г.**

Переговоры. Полный курс / Г. Кеннеди — «Альпина Диджитал», 1998 — (Сколково)

Книга о ведении переговоров в любых ситуациях. Это увлекательный, доступный и надежный путеводитель по лучшим работам в области обучения переговорному искусству. Используя свой 25-летний опыт переговорщика и бизнес-тренера, Кеннеди критически анализирует самые популярные переговорные практики, помогая читателю взять на вооружение наиболее эффективные из них. Книга рассказывает о том, как подготовиться к предстоящей встрече, как выгодно преподнести свою точку зрения, как вести торги и как сделать процесс переговоров взаимовыгодным для всех участвующих в нем сторон.

© Кеннеди Г., 1998

© Альпина Диджитал, 1998

# Содержание

Предисловие к русскому изданию	6
Предисловие	7
Благодарности	10
Введение	11
Переговоры	11
Принятие решения	12
Что такое переговоры?	14
Торг по поводу цен и условий	16
Обещания	17
Собаки не станут вести переговоры над костью	18
Интересы и благотворительность	19
Джон Нэш и проблема торгов	20
Проблема реальных торгов	26
Выгоды торгов	29
Диалог	34
Глава 1	34
Модели переговоров	34
Трехступенчатая модель Дуглас	35
Восьмиступенчатая модель Гулливера	36
Конец ознакомительного фрагмента.	39
Комментарии	

# Гэвин Кеннеди

## Переговоры. Полный курс

Переводчик *Е. Виноградова*

Редактор *Н. Нарциссова*

Менеджер проекта *Я. Грецова*

Корректоры *Е. Чудинова, О. Ильинская*

Компьютерная верстка *А. Фоминов*

Арт-директор *С. Тимонов*

*Все права защищены. Произведение предназначено исключительно для частного использования. Никакая часть электронного экземпляра данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами, включая размещение в сети Интернет и в корпоративных сетях, для публичного или коллективного использования без письменного разрешения владельца авторских прав. За нарушение авторских прав законодательством предусмотрена выплата компенсации правообладателя в размере до 5 млн. рублей (ст. 49 ЗОАП), а также уголовная ответственность в виде лишения свободы на срок до 6 лет (ст. 146 УК РФ).*

© Gavin Kennedy, 1998

© Издание на русском языке, перевод, оформление. ООО «Альпина Паблишер», 2013

\* \* \*

## Предисловие к русскому изданию

Гэвин Кеннеди – один из наиболее авторитетных авторов книг по теории переговоров. В этой книге он представляет исчерпывающее руководство по их правильному ведению.

Переговоры – процесс, позволяющий сторонам договориться о деталях сделки. Иногда в результате сделки одна сторона приобретает, а другая теряет. Однако во время переговоров может быть создана дополнительная ценность – шанс добиться обоюдной выгоды для сторон. В этой книге рассказывается о том, как превратить переговоры в эффективный и этичный способ принятия решений, как сделать так, чтобы результат сделки был максимально выгодным для вас.

«Переговоры: Полный курс» – это классическая теория переговоров, тесно переплетенная с практикой переговорного процесса и повествующая о том, как подготовиться к предстоящей встрече, как выгодно преподнести свою точку зрения, как вести торги, в ходе которых стороны приходят к соглашению. Размышляя о существующей теории переговоров, автор критикует техники, которые предлагают такие авторитетные исследователи, как Нэш, Уолтон, Фишер и Ури. Кеннеди популярно разъясняет математические концепции, на основе которых были построены теории этих исследователей и указывает на недостатки, главным из которых является оторванность от реальной жизни.

Чтобы разобраться в практических и психологических аспектах ведения реальных переговоров, автор использует опыт практикующего переговорщика и бизнес-тренера. Его интерпретация традиционных стилей поведения позволяет понять, какие эмоции могут испытывать переговорщики в процессе переговоров. Это помогает спрогнозировать возможные ошибки и исключить компромиссы, ослабляющие позиции сторон. Научившись понимать сигналы и реагировать на них, можно значительно повысить шанс на выгодный исход переговоров. В заключении автор приходит к выводу, что удовлетворенность сторон сделкой является ключевым фактором успешных переговоров.

Учитывая сказанное выше, данную книгу следует считать ценным учебным пособием для руководителей всех уровней. Она должна стать обязательным элементом подготовки управленческого персонала.

*Московская школа управления  
СКОЛКОВО*

## Предисловие

В последнее время публикуется очень мало свежих материалов, посвященных искусству ведения переговоров. Время от времени кому-то удается сообщить по этой теме что-то новое и предложить нашему вниманию интересную и конкретную информацию о результатах собственных наблюдений или исследований. Однако по большей части нам приходится иметь дело с монотонным повторением того, что уже давно всем известно. И насколько я знаю, пока еще никто не рассматривал в одной публикации новые материалы, полученные из нескольких источников.

Идея этой книги зародилась, когда я рецензировал для американского издателя одну крайне слабую работу по теме переговоров. Она представляла собой продукт переработки материалов других специалистов, причем без упоминания их имен. Более того, неверно интерпретируя чужие идеи, автор еще и выдавал их за свои собственные. В рецензии я привел список работ, которые он таким образом использовал, и порекомендовал отказать ему в публикации. Выпускающий редактор воспринял мой отзыв с большим воодушевлением и в ответном письме попросил принять «обычную плату за работу рецензента в размере 50 долларов», а также экземпляр книги после того, как она будет опубликована (!). Деньги я взял, а от книги отказался.

Над литературой, посвященной вопросам ведения переговоров, нависла угроза оказаться в тупике. Единственное, к чему может прийти так называемый массовый рынок книг по этой теме, это бесконечная переработка того, что мы уже знаем о переговорах, и наиболее эффективных способах подготовки переговорщиков. Проблема, однако, в том, что все, что «мы уже знаем о переговорах», рассеяно по бесчисленному множеству книг и видеопособий, в которых, как правило, нет никаких ссылок на других авторов. Конкурирующие школы, продвигающие различные методы ведения переговоров, избегают публичных дискуссий на тему разногласий, существующих между ними. Их представители держатся особняком и стараются не упоминать друг о друге.

По сути дела, авторы разных подходов к ведению переговоров предпочитают находиться в полной изоляции, словно они слишком вежливы для того, чтобы вступать в конфликт с другими специалистами в этой области. Однако не кажется ли вам, что исследования переговорной практики уже достаточно «возмужали» для того, чтобы стать предметом более активного обсуждения?

На сегодняшний день существует три основных подхода к ведению переговоров:

1. Переговоры как поэтапный поведенческий процесс;
2. Переговоры как манипулятивная игра «по законам улицы»;
3. Переговоры как принципиальный поиск рационального решения.

У каждого из этих подходов есть «ответвления» и, кроме того, точки пересечения. Но если бы эти подходы представляли собой всего лишь различные представления об одном и том же явлении, они могли бы быть интересны разве что тренерам, работающим в этой области, да нескольким ученым. Однако книга «Переговоры: Полный курс» адресована гораздо более широкой аудитории. Этот содержательный – и отчасти полемичный – обзор основных различий в практике ведения переговоров может оказаться полезным и практикующим переговорщикам, и тренерам, и студентам. Почему? Да потому, что если переговорный процесс оказывается неэффективным, то, как правило, проблема кроется в теориях, предлагаемых людьми, которые не обладают достаточным практическим опытом и неправильно понимают то, чем занимаются.

Существуют и другие подходы к вопросу ведения переговоров, предлагаемые в научных работах по теории игр, экономике, социальной антропологии, социальной психологии и исто-

рии, и они тоже вносят свой вклад в наше понимание этого процесса. Однако некоторые из них содержат рекомендации, которые вводят практикующих переговорщиков в заблуждение, и по мере необходимости я буду разъяснять, какие ошибки они из-за этого допускают.

Однако позвольте мне расставить все точки над «и». Перед вами не исчерпывающий обзор литературы, посвященной вопросам ведения переговоров. Я – не библиофил, а практикующий переговорщик и наставник. Единственное, что меня интересует, – это работы, позволяющие совершенствовать навыки ведения переговоров. Занимаясь углубленным изучением литературы по этому вопросу, я в данном случае поставил перед собой единственную цель – найти источник ложных представлений, которые приводят к дорогостоящим ошибкам в работе неопытных переговорщиков.

Отказаться от неверных методов ведения переговоров не менее важно, чем научиться использовать эффективные приемы. Результативность работы любого переговорщика всегда зависит от того, не начнет ли он незаметно и неосознанно «сползать» в сторону ошибочных приемов и методов. Когда вы знаете, чего следует избегать, но не имеете четкого представления о том, как это нужно делать, то можете повторить судьбу зайца, попавшего в свет автомобильных фар.

Отсутствие каких бы то ни было дебатов по теме конкурирующих подходов и невозможность проверить правильность того, что они предлагают, делает стиль их изложения абсолютно пресным, что попросту дискредитирует книги и обучающие курсы по ведению переговоров. Одни из них крайне банальны, другие – опасны. Практикующие переговорщики просят хлеба, а взамен получают камень.

В ситуации, когда противоречия даже не обсуждаются, приобретение эффективных навыков ведения переговоров – это вопрос случайного выбора метода, и определяется такой выбор лишь тем, какая книга или курсы попадутся вам первыми.

Неудивительно, что любая публикация, посвященная изучению различных работ по теме переговоров, вызывает у специалистов, работающих в этой области, живой интерес. Однако «Переговоры: Полный курс» не просто исследует утверждения известных авторов, пишущих по теме переговоров. Книга, которую вы держите в руках, объясняет, как, взяв на вооружение верные методы, практикующие переговорщики могут добиться в своей работе значительных результатов, и показывает, почему в одних случаях переговоры бывают эффективными, а в других – когда их участники руководствуются не самыми здоровыми идеями – увы, нет.

Я предлагаю вам, после того как вы прочтете эту книгу, проверить полученные знания с помощью небольшого задания (приложение 3). В его основу положена типичная экзаменационная работа, предлагаемая студентам, которые факультативно изучают переговорный процесс в Эдинбургской школе бизнеса при Университете Хериота-Уотта. Экзаменационная работа включает в себя сценарий ситуации, несколько связанных с ним вопросов, а также десять вопросов (вы должны выбрать четыре из них), требующих развернутых ответов и затрагивающих ряд тем, представленных в книге.

Вы, конечно, можете воспользоваться подсказками, но таким образом едва ли удастся многому научиться! Гораздо лучше, если вы выделите два-три часа и попытаетесь ответить на предложенные вам вопросы так, как это делается на настоящем экзамене. Пожалуйста, отвечайте своими словами и не копируйте отрывки из моей книги (если вы это сделаете, я сразу же узнаю свою работу!).

Если вы хотите, чтобы я дал оценку тому, что вы написали, – а вы вовсе не обязаны соглашаться с моим мнением по данным вопросам, и хорошо обоснованное несогласие только приветствуется, – пожалуйста, отправьте мне ваши ответы, следуя указанным инструкциям. Я отвечу на каждую полученную экзаменационную работу, предоставив вам образцы ответов и свои замечания по ней. (И будьте уверены, вы не получите никаких предложений о покупке

таймшеров либо двойных стеклопакетов или вложении денег в аферы, «позволяющие быстро разбогатеть»!) Желаю удачи!

*Ex bona fide negotiari!*<sup>1</sup>

*Гэвин Кеннеди*

---

<sup>1</sup> Ведите переговоры достойным образом, добросовестно и честно. – *Прим. пер.*

## Благодарности

Своим появлением на свет эта книга обязана невероятному терпению моего издателя, господина Говера. Я начал писать ее пять лет назад и, как в сказке, застрял на полпути: между моментом, когда она была готова в виде рукописи, и датой ее окончательного завершения. Это привело к смещению всех сроков сдачи. В качестве оправдания я могу сослаться на коммерческую деятельность Negotiate Limited, которая постоянно лишала меня возможности вернуться к работе над книгой. Однако в 1996 г. достигнутые успехи наконец-то позволили мне выделить время на ее завершение.

В процессе создания «Переговоров» мне вновь помогали люди, которых я уже упоминал в своих книгах. Прежде всего я в долгу перед руководством нефтеперерабатывающего завода компании Shell-Haven, расположенного в устье Темзы, где я наблюдал и анализировал переговоры по вопросам производительности труда между руководством и профсоюзами в 1969–1971 гг. Именно Shell пробудила во мне интерес к практической переговорной деятельности в противовес преподавательской, которую я вел в то время, будучи профессором экономики и знакомя студентов с теорией цен.

Не так давно (в 1994–1995 гг.) мне вновь довелось принимать участие в переговорах по социально-трудовым отношениям в качестве консультанта Государственной службы здравоохранения. Я словно вернулся в 1970-е, будто за время правления Маргарет Тэтчер ничего не изменилось. Тем не менее руководитель Государственной службы здравоохранения Шотландии предоставил мне возможность заново проверить многие из тех «непреложных фактов», которые я взял на вооружение, наблюдая за схожим переговорным процессом на заводе Shell-Haven четверть века назад.

Однако моя основная работа в качестве консультирующего переговорщика ведется в мире бизнеса. Мужчины и женщины (и последних становится все больше), которые поднимаются по управленческой лестнице частных компаний, и многочисленные советы директоров служат для меня постоянным источником вдохновения. На смену враждебным переговорам прошлого приходит новая закупочная политика. Господствовавшие в 1960-е гг. призывы, такие как «выгоды, а не характеристики», «подавляйте возражения» и «обязательно закрывайте сделку», теряют актуальность. Сегодня на первый план выходят кросскультурные переговоры. Сотни переговорщиков влияли и влияют на мои представления и практическую работу, и я благодарен им за всю ту помощь, которую (часто даже не зная об этом) они мне оказывают.

Как всегда, в создании любой книги крайне важную роль играет семья, и мои близкие в очередной раз проявили удивительное терпение. Я написал несколько вариантов текста и занимался окончательным редактированием рукописи во французской Аквитании, регулярно срывая семейные праздники. Единственное, что я могу сделать, это выразить всем членам своей семьи безмерную благодарность за то, с каким спокойствием они на это реагировали.

«Переговоры: Полный курс» я посвятил своей дочери Беатрис. Если бы я умел писать так же хорошо, как она играет на пианино, ваше путешествие по страницам этой книги было бы просто сказочным. Жаль, что мне этого не дано.

## **Введение**

### **Переговоры**

Два человека встречаются, чтобы согласовать между собой два разных решения одной и той же проблемы. Они вступают во взаимодействие; используют разные стили поведения; пытаются повлиять на представления друг друга; преодолевают кризис взаимоисключающих ожиданий; наконец приходят к единому решению, благодаря которому один из них получает желаемое, заключая сделку с оппонентом, а тот, в свою очередь, приобретает взамен то, чего хочет он. И в завершение они договариваются о способах реализации совместного решения. Затем они расходятся, чтобы заняться другими делами. Разве не повседневная ситуация? И все это мы называем переговорами.

Я хорошо знаком с разнообразными объяснениями того, что происходит, когда люди договариваются между собой, и различными представлениями о том, как это взаимодействие можно усовершенствовать. Поэтому я и написал эту книгу, цель которой – рассказать о различных взглядах на процесс переговоров.

Один известный специалист сказал, что «Переговоры – это основное средство получения от других того, что вы хотите»<sup>[1]</sup>. Звучит прекрасно, когда речь идет о переговорах, однако это определение можно с тем же успехом применить к воровству, попрошайничеству, мошенничеству или принуждению. Поэтому я хочу предложить определение, которое подчеркивает уникальную особенность, отличающую переговорный процесс от всех других способов получения желаемого и принятия решений.

## Принятие решения

*Принятие* решения предполагает выбор того, что должно быть сделано и кем. *Вынесение* решения связано с признанием решения другого человека относительно того, что должно быть сделано, когда вас вынуждают к этому обстоятельства, положение или привычка. Существуют разные конкурирующие между собой способы принятия решений. При использовании некоторых из них можно влиять на результат, а бывают случаи, когда это невозможно.

Например, в случае *арбитража* ваше влияние на результат переговоров заканчивается, когда вы вносите окончательные предложения на рассмотрение третейского судьи – он может принять компромиссное решение, учитывая выводы, которые привели участники спора. Иногда помимо этого он принимает во внимание неудовлетворенность одной из сторон, если он разрешит дело за ее счет в пользу другой стороны.

Правда, у вас есть возможность составить свое окончательное предложение таким образом, чтобы оно помогло вам заручиться поддержкой третейского судьи. Это возможно в случае *маятникового арбитража*, когда арбитр должен сделать выбор исключительно между окончательными предложениями противоборствующих сторон: в данном случае компромисс невозможен, так как должно быть выбрано только одно из предложений. Если обе стороны скорректируют свои первоначальные предложения, пытаясь сделать их более привлекательными для арбитра, то, вполне возможно, что они смогут прийти к обоюдному решению, после чего арбитраж им уже не понадобится. Именно по этой причине правила маятникового арбитража следует включать в соглашения по процедуре переговоров и коммерческие контракты.

В число других способов принятия решений, конкурирующих с переговорами, входят следующие.

- *Убеждение*. Вы используете язык, а иногда и чистую риторику, чтобы добиться реакции собеседника, соответствующей вашим потребностям (часто применяется в торговле, пропаганде и политике).

- *Игровой подход*. Бросание монеты (орел или решка?), или «подкрепление слов делом» и т. д.

- *Волевое решение*. Это решение, которое принимает человек, облеченный властью (например, командир взвода). Считается, что в особо опасной ситуации любое волевое решение лучше, чем отсутствие решения.

- *Указание*. Предполагается, что речь идет о четко определенном, мотивированном и, возможно, рутинном решении, и ответственный за это человек дает указания людям, которые должны признавать их законность и выполнять их, так как получают за это плату (или выполняют соответствующие обязательства).

- *Судебный процесс*. Вы вовлекаете вторую сторону в судебный процесс с участием третьей стороны, которая принимает решение на основании прецедента, юридических законов или «соломоновых» принципов.

- *Принуждение*. Более сильная сторона принимает решение, которое может быть реализовано с помощью законных средств (тюрьмы, армии и полиции). К незаконному принуждению могут прибегать главы мафиозных группировок, уличные банды, неконтролируемая толпа, террористы или «самый крутой парень» в квартале.

Каждый из этих способов принятия решений подходит не для любой ситуации. Их использование зависит от людей, обстоятельств и возможностей. Ни один способ не может считаться наилучшим, поэтому когда мы предпочитаем один другому, бессмысленно говорить о соблюдении незыблемых моральных правил или их нарушении. Однако было бы неразумно

использовать только один способ по любому поводу и при любых обстоятельствах. Одним словом, при принятии решений вы должны проявлять ситуационную гибкость.

## Что такое переговоры?

Вы должны отличать переговоры от других способов принятия решений, делая акцент на присущие только этому способу уникальные свойства. В связи с этим я предлагаю следующее определение:

Переговоры – это процесс поиска условий для получения того, что нужно нам, у того, кто чего-то хочет от нас.

Переговоры представляют собой явный обмен или сделку между сторонами, которые хотят что-то получить друг от друга. Этот обмен носит добровольный характер, в том смысле, что стороны могут воспользоваться правом вето в случае несогласия с предлагаемыми условиями, даже если их отказ может привести к неприятным последствиям. В ходе переговорного процесса стороны имеют гораздо больше возможностей (в сравнении с другими способами принятия решений) прийти к соглашению, когда предлагаемые условия их устраивают, и отказаться в нем участвовать, если они не отвечают их ожиданиям. Угроза, скрытая в сделанном крестным отцом «предложении, от которого нельзя отказаться», не вписывается в рамки переговоров, так как их обязательным условием является право отклонить любое предложение.

Мое определение переговоров сформировалось на основе длительных наблюдений. Тот факт, что переговоры представляют собой интерактивный процесс с двумя участниками, которым что-то нужно друг от друга, становится очевидным, когда вы наблюдаете за тем, как люди договариваются между собой. Об интригующем парадоксе, заключающемся в том, что все переговоры уникальны, но при этом подчиняются общим правилам, мы поговорим далее. Здесь же достаточно заметить, что, несмотря на присутствие в переговорах общих элементов, их не следует воспринимать как данность и только по этой причине считать, что совершенствование вашего поведения не может повлиять на результаты переговорного процесса.

Переговоры – это процесс поиска. Ни одна из сторон не знает, будет ли достигнуто соглашение. Вы можете добросовестно искать возможности его заключения и не найти их. Мы говорим о «провале переговоров», не позволившем принять приемлемое решение, так, словно неудачная попытка прийти к соглашению всегда означает поражение. Некоторые неудачи неизбежны, и это вполне закономерно, когда стремления сторон остаются неудовлетворенными. Однако те переговоры, которые сегодня обернулись неудачей, завтра могут закончиться успешно, если обстоятельства изменятся или на них что-то повлияет: война, терроризм, санкции, забастовки, общественное мнение.

Поиск условий соглашения – это то, чем занимаются переговорщики. Вы делаете пробные предложения, «прощупываете» друг друга, проверяете на наличие более выгодных предложений, подаете сигналы и анализируете реакции и ответы другой стороны. Когда поиск прекращается, это означает, что вы достигли соглашения или оказались в тупике.

Вы стараетесь найти условия, которые позволяют получить то, что вы хотите. В данном случае под «условиями» я подразумеваю условия сделки – что вы получите в обмен на то, что можете дать, – которые служат главным механизмом выработки решения, если оно вообще существует. Суть переговоров заключается в рассмотрении более чем одного набора условий, способных привести к соглашению сторон. Это одновременно помогает и мешает. Если смотреть на ситуацию с той точки зрения, что найти несколько иголок в стоге сена гораздо проще, чем одну, то существование нескольких альтернативных решений, несомненно, может оказаться для вас полезным. Однако это многообразие не позволяет остановиться на том решении, которое вы обнаружили первым, что может стать препятствием на пути его принятия.

Зная о существовании других решений, некоторые из которых могут оказаться лучше первого, вы упорно продолжаете поиски. Но следует помнить о том, что стремление найти

лучшее предложение превращается в помеху, если в процессе дальнейшего поиска вы рискуете упустить то, что нашли первоначально. Одним словом, вы можете проявлять излишнюю настойчивость и ждать слишком долго, руководствуясь тщетной надеждой улучшить то, что у вас уже имеется.

В моем определении переговоров четко прослеживается ваша зависимость от другого человека, который хочет что-то получить от вас. Если он ничего не хочет, переговорное решение вопроса становится невозможным.

На самом деле, я могу не понимать того, что хочу чего-то от вас, и тогда у вас есть возможность убедить меня в этом. Однако каким бы ни было ваше умение убеждать, оно может на меня не подействовать. При таких условиях проведение переговоров лишено какого-либо смысла. Вам придется обойтись без того, что вы хотите получить от меня; или найти того, кому нужно что-то от вас; или же, при наличии соответствующей возможности, воспользоваться другим способом получить желаемое. Вдруг вы сможете это украсть? Или взять силой? А может быть, вы вынудите меня к принятию решения? Однако, что бы вы ни сделали, это будет уже вне сферы переговоров.

Заключение сделки по своей природе требует добровольного обмена некими объектами (материальными или нематериальными). Без явного обмена не может быть переговорного решения.

## Торг по поводу цен и условий

Признавая роль заключения сделки в процессе переговоров, некоторые авторы называют ее «торгом» и «барышничеством»<sup>[2]</sup>, словно это нечто предосудительное и происходит только благодаря «ловкости рук».

Традиция рассматривать «торг» как нечто позорное существует уже давно и всегда была широко распространена в «изысканном» обществе. Она, естественно, не вписывалась в моральные нормы викторианской эпохи – только у бедных людей была необходимость сутяжничать при общении с торговцами! Отлучение от светского общества, сопровождающееся насмешками по поводу того, что вы «торговались» как лавочник, – это один из парадоксов Британии времен королевы Виктории, когда англичане были самой торгующей нацией в мире.

Отголоски подобного образа мыслей встречаются и сегодня у людей, которые, занимаясь покупками, никогда не снисходят до того, чтобы «торговаться» из-за цены. Они считают, что оспаривать цену – это дурной тон, это недостойно и позорно, это все равно что устраивать «сцену» на людях. Многие считают, что не способны торговаться, хотя, раз попробовав, начинают получать удовольствие от процесса. Это подтверждают телефонные звонки радиослушателей на передачи с моим участием.

Яркий пример ценового снобизма – утверждение: «Если вы спрашиваете, сколько это стоит, значит, не можете себе это позволить». Однако в критической оценке стоимости нет ничего непристойного. Это всего лишь проявление благоразумия при условии, что возможная выгода от оспаривания цены стоит затраченных на это времени и усилий. Переговоры помогают вам обрести определенный контроль над вашей жизнью. В ином случае вам остается принимать то, что выбрал за вас кто-то другой.

Оспаривание планов, которые возникают у других людей в отношении вас, будь дома, на работе или в игре, можно отнести к числу хороших привычек. Читатели, живущие в обществе, где можно использовать переговорные навыки в любое время и в любой области деятельности, обладают преимуществом перед теми, кто живет в обществе, где небезопасно в чем-либо сомневаться.

Вы не всегда сможете добиться успеха в переговорах; заключенные вами сделки не всегда будут самыми выгодными; а иногда вы даже будете сожалеть о том, что потратили на одну из них, пусть даже очень успешную, так много времени и сил. К счастью, заключение сделок, предполагающее ведение переговоров, так же привычно для нас, как выполнение приказов и безропотное подчинение судьбе для наших предков.

## Обещания

Традиционные переговоры, основанные на торге или обмене, имеют долгую историю. Некоторые способы переговоров, зародившиеся еще в архаичных обществах, продолжают и сегодня существовать в отдельных уголках Африки, тропических лесах Амазонки и гористых районах Папуа – Новой Гвинеи, и возникли они задолго до того, что мы называем капитализмом. Торг или обмен имеют множество форм, и не все из них предполагают использование денег. В некоторых культурах наблюдаются любопытные отклонения от открытой формы торговли, проявляющиеся, например, в виде скрытого обмена подарками<sup>[3]</sup>.

Само существование контрактов и соглашений, таких как супружество или военные союзы, необходимо для того, чтобы вы могли давать обещания в отношении будущего<sup>[4]</sup> и *выполнять их*<sup>[5]</sup>. В противном случае, оказавшись вне поля зрения партнера, вы можете их нарушить, если, конечно, вас не остановит страх возможных последствий.

Когда-то принуждение к выполнению обещаний было связано с проявлениями жестокости, но позже на смену власти силы пришла власть закона. В прошлом люди, которые обманывали других и нарушали свои обещания, подвергались суровому наказанию, и это продолжалось до тех пор, пока на наводящих ужас примерах они не научились вести себя по-другому. Если вы не могли выполнить условия договора, то в случае разоблачения страдали от последствий этого. История купли и продажи «долгое время была буквально пропитана кровью» торговцев, нарушавших свои обещания<sup>[6]</sup>. Сегодня этот вопрос регулируется с помощью правовых санкций, однако принцип его решения остается прежним, даже если для этого, слава богу, применяются иные средства воздействия.

Не существует никаких доказательств в подтверждение этой истории, но недавно в Персидском заливе я познакомился с пожилым трейдером-арабом, который рассказал мне историю своего прадеда. Тот заключил соглашение с эмиром, согласно которому должен был провести торговый караван под его покровительством, сулящий выгоду им обоим. После этого он отправил к эмиру своего старшего сына, которому в то время было 10 лет, в качестве залога того, что семья выполнит данное обещание. Очевидно, что на кон была поставлена жизнь мальчика, которому в случае нарушения обязательств перерезали бы горло. К счастью, отец выполнил свою часть сделки, что спасло мальчика и позволило ему стать дедом моего собеседника.

Не всех устраивает определение переговоров только как процесса обмена обещаниями. Некоторые ученые, являющиеся сторонниками феминизма, вообще отвергают понимание переговоров как процесса обмена, так как считают, что оно уходит корнями в знания и опыт представителей мужского пола, под влиянием которых в переговорах «скрываются отношения, основанные на доминировании и силе» (мне бы хотелось думать, что они выдвигают их на первый план). Эти ученые предпочитают анализировать влияние переговоров на людей, которые полностью идентифицируют себя друг с другом, таких как «друзья, влюбленные пары» и т. д. Тем самым они хотят переключить наше внимание с обезличенных рынков на не столь глобальные вопросы личных отношений<sup>[7]</sup>.

Мне же кажется, что нам следует более активно изучать переговоры в качестве процесса торга – ведь именно так воспринимает эти действия подавляющее большинство людей (как мужчин, так и женщин), – а не ограничивать свои исследования тем, что они значат для нескольких замкнутых на себе влюбленных пар из американских колледжей. Таким образом, я считаю более продуктивным понимание переговоров как *прямого* обмена между людьми вне зависимости от того, какие отношения их связывают.

## **Собаки не станут вести переговоры над костью**

Людам свойственно вести переговоры<sup>[8]</sup>. У животных подобная склонность отсутствует, потому что они ничего не знают о соглашениях или обещаниях. Например, никто никогда не видел, чтобы две собаки вели переговоры над костью или чтобы животное показывало другому, что оно готово отдать «это за то»<sup>[9]</sup>. Животные распределяют между собой дары природы – пищу, партнеров и территорию, – прибегая к насилию или угрозе насилия.

Барварские племена вели себя в процессе потребления даров природы и плодов человеческого труда подобно животным. Представители «школы накопления богатства имени Чингисхана» берут то, что хотят, и оставляют своих жертв на произвол судьбы. Однако если перераспределять дары природы и плоды человеческого труда с помощью насилия можно, то обеспечить *создание* человеческого капитала или защитить природу от гибели – нет.

А это значит, что поведение двух собак показательно. Если люди способны улаживать свои дела, используя традиционные переговоры, а не так, как собаки, значит, они имеют возможность создавать и распределять несметное количество плодов своего труда и даров природы, о которых нельзя было и мечтать несколько веков назад.

## Интересы и благотворительность

Поведение людей отличается (или, точнее, может отличаться) от поведения животных. Цивилизованные люди нуждаются в сотрудничестве и помощи миллионов других людей. Тем не менее целой жизни едва хватает на то, чтобы приобрести нескольких настоящих друзей, и хотя дружба может принести нам множество радостей и наград, она не способна обеспечить нам большую часть того, что мы хотим иметь.

В поговорке «Друг познается в беде» есть лишь доля правды. Я не утверждаю, что друзья не так уж важны (особенно в ситуациях, когда для вас решается вопрос жизни или смерти), но у вас никогда не будет такого количества друзей, чтобы они могли в течение долгого времени удовлетворять ваши повседневные жизненные потребности. Для производства множества желанных для вас вещей необходимы сотни тысяч, а возможно, и миллионы людей, населяющих нашу глобальную деревню. Если у вас не так уж много знакомых, да еще не все из них являются вашими друзьями, то как вы можете рассчитывать на то, что они обеспечат вам хотя бы часть того, что вы хотите?

Каждый день и каждый час проходит миллион переговоров, и в них участвуют люди, которых вы совсем не знаете. Это происходит вне зависимости от того, нравятся вам эти люди или нет. В одном вы можете быть уверены: если вы не приложите необходимые усилия для того, чтобы получить доступ к результатам их труда, вам придется обходиться без них. Таковы правила глобального рынка: кем бы вы ни были, вы вынуждены полагаться на сотрудничество с неизвестными вам людьми как ради удовлетворения своих самых фундаментальных потребностей, так и для получения предметов роскоши. И этот процесс во многом зависит от той роли, которую играете в нем лично вы.

Все это подразумевает абсолютную необходимость ведения переговоров с учетом *интересов* другой стороны. Если вы не думаете об интересах оппонента, для получения желаемого вам придется полагаться лишь на его благотворительность. Однако вы добьетесь гораздо большего, если вашему партнеру будет выгодно сделать то, что вам от него нужно<sup>[10]</sup>.

Кто бы ни предлагал вам сделку, он в той или иной форме говорит: «Дайте мне то, что я хочу, и у вас будет то, что вам нужно». Только так можно получить значительную часть тех вещей, в которых вы нуждаетесь. Если вы хотите пообедать, должны рассчитывать не на доброту окружающих, а на их желание удовлетворить собственные интересы. Именно поэтому лучше апеллировать «не к их гуманизму, а к любви к себе; и никогда не говорить им о своих потребностях, а рассказывать о тех выгодах, которые они могут получить»<sup>[11]</sup>.

Эти утверждения содержат ряд спорных идей. У некоторых специалистов они вызывают этические возражения. Они считают, что людям *следует* оказывать любезность другим вовсе не ради личных интересов, а потому что поступать так – правильно. Честно говоря, подобные критические замечания звучат довольно наивно. «Следует» не всегда превращается в «делать», и, полагаясь на подобный принцип, мы рискуем испытать сильное разочарование.

Если все мы будем рассчитывать на то, что другие люди будут вести себя, как те немногие из наших друзей, на которых мы можем *иногда* положиться, качество жизни человеческого рода очень быстро понизится до того уровня, на котором оно находилось во времена ледникового периода. Если бы вы полагались исключительно на незнакомцев, подчиняющихся «правилам» (а, кстати, кто их согласовывал и вводил в действие?), согласно которым они должны предоставлять вам все, что вы хотите, только из сочувствия и милосердия, то ждать вам пришлось бы очень долго.

Между тем могу предположить, что вы редко остаетесь без ужина и знаете, что нужно сделать для того, чтобы не лечь спать голодным.

## Джон Нэш и проблема торгов

Проблема торгов связана не столько с определением понятия «переговоры», сколько с вопросами, почему и как люди договариваются между собой. Эти вопросы не относятся к категории чисто теоретических (хотя многие ученые считают именно так), однако решить эту проблему не так просто, как кажется на первый взгляд. В связи с этим данная и следующая глава могут показаться читателям слегка перегруженными с точки зрения терминологии, но смею вас заверить, я сделал все возможное, чтобы сохранить ясность и четкость изложения. У практиков, таких, как вы или я, обычно нет времени на то, чтобы заниматься анализом чисто научных дискуссий, поэтому я хочу подчеркнуть, что данная тема крайне важна для практикующих переговорщиков и интерес к ней академических ученых ни в коей мере не умаляет ее значимости для нас.

Если вас спросят, зачем вы участвуете в переговорах, то, вероятно, вы ответите, что это позволяет вам стать в каком-то смысле богаче. Вы вольны принимать или не принимать предлагаемые вам условия, из чего следует, что, соглашаясь на сделку, вы делаете свою жизнь в чем-то лучше. То, что верно для вас, верно и для других переговорщиков, а это позволяет сделать вывод, что ваше участие в переговорах связано с возможностью что-то приобрести.

Одним словом, проблема торгов заключается в том, как вы приходите к совместному решению, если по каким-либо причинам ваши ожидания в отношении каких-то важных вопросов и ожидания вашего партнера не совпадают. Кроме того, может возникнуть проблема наличия или отсутствия у вас общих интересов по другим вопросам.

К сожалению, на практике мы сталкиваемся не с одной, а с двумя проблемами. Непрофессионал может возразить, что в процессе переговоров обе стороны получают выгоду, в противном случае они не стали бы этим заниматься. Это верно, но лишь отчасти, и это могут подтвердить те, кто наблюдает за поведением людей во время переговоров. Тем не менее первые попытки решить проблему торгов никак не были связаны с изучением этого поведения.

Уже более 100 лет экономисты имеют четкое представление о том, как устанавливаются цены на рынках, однако долгое время они не могли понять, как это происходит при заключении сделки. В 1950 г. Джон Нэш принял этот вызов и приступил к проведению исследований, которые внесли огромный вклад в математическую трактовку теории торгов. Он сумел показать, что решение, принимаемое в результате переговоров, подлежит математическому анализу.

Нэш утверждал, что ситуации, связанные с противопоставлением монополии и монополии, торговлей между двумя нациями и переговорами между работодателем и профсоюзами, имеют самое непосредственное отношение к проблеме торгов. Это было теоретическое обсуждение проблемы торгов, которая, в его понимании, заключалась в выявлении соотношения между конкретным «решением» и степенью удовлетворенности, которую каждый человек ожидает получить от торгов, или, точнее, определении того, какую ценность для каждого из этих людей представляет возможность участия в торгах<sup>[12]</sup>.

Математическая сторона теории полезности имеет очень ограниченный характер, поэтому тем, кто ранее не был знаком с экономикой, предположения Нэша могут показаться почти наивными в сравнении с теми обстоятельствами, в которых возникает проблема торгов в реальном мире.

Например, Нэш предполагает, что существуют:

- рационально мыслящие «участники переговоров (торгов), которые могут дать точную сравнительную оценку желаний» друг друга «в отношении различных вещей»;
- участники переговоров, которые обладают «одинаковыми навыками в ведении переговоров»;
- участники переговоров, которые «знают все вкусы и предпочтения своего оппонента»;

- участники переговоров, которые стремятся «максимизировать» общую выгоду, получаемую в процессе торга.

К счастью, у нас нет необходимости подробно анализировать математическую аргументацию Нэша, так как он сам предложил простой арифметический пример для демонстрации своего решения проблемы, получившего название «решение Нэша» или «равновесие Нэша». Для этого он взял двух вымышленных мужчин, Билла и Джека, рассматривающих возможность обмена некоторыми из принадлежащих им товаров.

В своей модели решения проблемы торгов Нэш использовал теорию полезности Джона фон Неймана и Оскара Моргенштерна<sup>[13]</sup>. В экономической теории полезность – это категория, характеризующая «меру» удовлетворенности, которую человек получает от обладания какой-либо единицей товара. В таблице В.1 полезность определенных товаров для игроков представлена в виде числовых значений. Так, для Билла полезность книги составляет «2», а для Джека «4». Грубо говоря, цифра «4» означает, что книга принесет Джеку большую удовлетворенность (как бы он сам ее ни определял), чем, скажем, мяч (1), а в случае Билла (как бы он сам ни определял свою удовлетворенность) цифра «2» говорит о том, что его удовлетворенность книгой будет гораздо меньше, чем, например, ручкой (10).

Итак, спрашивает Нэш, какой обмен позволит максимизировать их удовлетворенность, учитывая первоначальное распределение и степень полезности товаров для каждого из них?

**Таблица В.1**

**Полезность товаров для Билла и Джека<sup>14</sup>**

<b>Товары Билла</b>	<b>Полезность для Билла</b>	<b>Полезность для Джека</b>
Книга	2	4
Кнут	2	2
Мяч	2	1
Бита	2	2
Коробка	4	1
<b>Товары Джека</b>		
Ручка	10	1
Игрушка	4	1
Нож	6	2
Шляпа	2	2

Нэш предполагает, что в этом и любом другом случае проблема торгов решается тогда, когда «произведение выигрышей в полезности максимально». Участники переговоров дого-

вариваются об обмене товарами таким образом, чтобы получить максимальный совокупный выигрыш.

Нэш считает, что в случае Билла и Джека эта сделка выглядит следующим образом.

Билл отдает Джеку книгу, кнут, мяч и биту.

Джек отдает Биллу ручку, игрушку и нож.

В решении, предлагаемом Нэшем, есть один интересный момент: полезность товара представляет собой окончательное предложение и не может служить предметом торга. Другими словами, уникальный обмен, позволяющий максимизировать различие между «полезностями», получаемыми игроками от предлагаемых им товаров, и «полезностями», которые они отдают взамен, не предполагает никакого изменения предложений с обеих сторон. Так как изначально определено, что участники переговоров точно знают, какова полезность каждого из товаров для обоих, естественно, нет никакого смысла рассматривать их иначе, как окончательные предложения.

Нэш совершенно справедливо полагает, что игроки будут обменивать те товары, которые они ценят меньше, на те, которые представляют для них большую ценность. Учитывая, что Билл и Джек обладают полной информацией о предпочтениях друг друга, ни один из них не может обманом заставить другого «заплатить» за какой-либо товар больше, так как им известно, какой полезностью обладают все товары для каждого из них. Исходя из этого, мы можем смоделировать ситуацию «равновесия по Нэшу» для Билла и Джека (см. табл. В .2).

В сравнении с первоначальными показателями полезности (12 для Билла и 6 для Джека) и с учетом степени полезности обмениваемых товаров, оба участника повысили свою полезность (Билл до 24, а Джек до 11). Произведение чистых выигрышей каждого из них составляет 60 ( $12 \times 5$ ). Нэш утверждает, что никакая другая комбинация обмениваемых товаров не может обеспечить увеличения полезности, превышающего 60. Произведение чистых выигрышей в полезности для Билла и Джека отражает «степень ценности возможного участия в торгах для каждого из этих людей»<sup>[14]</sup>.

**Таблица В.2**

Показатели чистой полезности  
для Билла и Джека после завершения торгов

Билл			Джек		
<b>Общая полезность до начала торгов</b>	12		6		
Товары, полученные в ходе торгов			Товары, полученные в ходе торгов		
	Прибыль	Убытки		Прибыль	Убытки
Нож	6	2	Книга	4	2
Ручка	10	2	Кнут	2	1
Игрушка	4	2	Мяч	1	1
		2	Бита	2	
<b>Итого</b>	<b>20</b>	<b>–8</b>		<b>9</b>	<b>–4</b>
<b>Чистый выигрыш</b>	<b>12</b>		<b>5</b>		
<b>Общая полезность после завершения торгов</b>	<b>24</b>		<b>11</b>		

Решение Нэша очевидно вытекает из его идеалистических и довольно ограниченных предположений. Можно даже усомниться в том, что это вообще является переговорным решением. Стратегии обоих игроков должны привести их к четко определенному решению, а их навыки ведения переговоров не учитываются изначально. Оптимальная сделка предполагает, что после ее заключения обе стороны становятся богаче, чем были до начала переговоров. Если одна из них получает больше, чем может получить по результатам оптимальной сделки, то подобное возможно только при условии ухудшения позиции оппонента. Решение Нэша соответствует этому условию.

Метод дифференцирования полезностей игроков, использованный Нэшем, не учитывает условия, существующие в реальном мире. Для игроков Нэша каждая единица товара имеет фиксированную относительную ценность. Они обладают точной информацией о предпочтениях друг друга. Результат их «торга» обязательно предполагает максимизацию общего выигрыша.

В качестве решения проблемы торгов модель Нэша представляется достаточно убедительной. Она прогнозирует, что участники переговоров достигнут оптимального результата. Тот факт, что на практике они не смогут достичь равновесия Нэша, несколько не опровергает его теорию. Отклонения от оптимального решения, возникающие на практике, объясняются тем, что в реальности участники переговоров действуют в условиях, которые отличаются от предположений, лежащих в основе модели Нэша. Однако с математической точки зрения его решение полностью обоснованно.

Это решение не утратит своей актуальности, если мы рассмотрим его приближенную версию для объяснения сделки, которую можем заключить мы с вами. Вспомните о том, что для

Билла выигрыш в полезности равен чистой разнице между оценкой получаемых им товаров и оценкой тех товаров, которые он должен взамен отдать Джеку. Давайте применим эту идею к нашей сделке. Предположим, что я оцениваю полезность получаемого от вас пакета товаров как «100», а отдаю вам товары, оцененные как «65». Соответственно, мой чистый выигрыш составляет «35». В рамках той же самой сделки, если вы оцениваете показатель полезности приобретаемых вами товаров как «75», а отдаваемых взамен товаров как «25», то ваш чистый выигрыш равен «50».

Никто из нас не раскрывает (да и не может сделать это достаточно осмысленно) свои субъективные оценки сделки («35» для меня и «50» для вас), поэтому мы не можем сравнить относительную эффективность действий партнера и подсчитать ту ценность, которую эта сделка для него представляет. Наше соглашение о ее заключении служит доказательством того, что мы оба получаем какой-то дополнительный выигрыш. Что представляет собой этот выигрыш или что его формирует, неизвестно. Следовательно, мы не можем знать и того, является ли он максимальным. Но он явно обладает определенной ценностью, что объясняет наше соглашение. Если вы считаете решение Нэша недостаточно точным (!), то, возможно, вы рассматриваете его применение с точки зрения практика. Однако не все так просто. Теоретикам стоит время от времени выглядывать из окна своего кабинета, чтобы взглянуть на реальный мир. Ведь Нэш ожидает от своих игроков поведения, которое не свойственно большинству переговорщиков. И наиболее убедительные доказательства, подтверждающие этот факт, были получены сразу же после появления в 1950 г. решения Нэша.

Небольшая группа ученых из Исследовательского центра RAND в Санта-Монике, штат Калифорния, изобрели достаточно простую игру, которую они неоднократно применяли в своей работе. Сегодня она широко используется при проведении различных семинаров по совершенствованию навыков ведения переговоров и коллективной работы. Эта игра позволяет получить очень устойчивые результаты<sup>[15]</sup>. В теории игр она получила название «дилемма». Несмотря на наличие строгих правил, она не имеет конкретного содержания. Цель игроков – «набрать максимальное количество положительных баллов». Для этого они играют на очки, которые не имеют стоимости и используются исключительно как удобное средство подсчета баллов. Очки служат показателем, который в общих чертах аналогичен понятию полезности, «максимизация» которой является целью в модели Нэша.

Игру можно вести двумя способами, и игроки должны понять это самостоятельно. Никто не сообщает им ни того, каким образом следует играть, ни даже того, что существует два варианта ведения игры. Таким образом, на людей, принимающих в ней участие впервые, не влияют предубеждения и представления о «правильном» поведении, отличающемся от их собственного. Такие люди служат идеальным материалом для экспериментов по изучению «чистого» поведенческого выбора!

Два способа игры в «дилемму» точно соответствуют разделению на два типа переговорного поведения. Если человек понимает цель игры как максимизацию собственного выигрыша за счет другого игрока, то он демонстрирует *некооперативное* поведение, или поведение *с нулевым результатом*.

В этом случае второй игрок, какой бы ни была его первая интерпретация способа игры, обычно вынужден также прибегать в ответ к некооперативному типу поведения. В конце игры количество баллов, полученных такими игроками, не только не позволит им получить максимальный общий выигрыш, но они могут даже остаться с отрицательным результатом.

С другой стороны, если участник игры видит ее смысл в максимизации общего выигрыша, *и это совпадает со взглядами другого игрока*, то они оба будут демонстрировать *кооперативное* поведение, или поведение *с ненулевым результатом*.

Только в этом случае окончательное количество положительных баллов достигает максимума (48 очков у каждого игрока), а оба участника игры оказываются как нельзя ближе к

равновесию Нэша ( $48 \times 48 = 2304$ ). Вы можете проверить это, перемножив любые комбинации баллов, дающих в сумме 96 ( $48 + 48 = 96$ ), и увидите, что ни один из результатов не превысит значения 2304. Например,  $40 \times 56 = 2008$ ;  $30 \times 66 = 1980$ ;  $20 \times 76 = 1520$ ; и т. д.

Исследователей удивляет тот факт, что участники предпочитают интерпретировать игру как кооперативную, а значит и вести себя соответствующим образом, крайне редко. Лишь очень немногие придерживаются стратегии игры, использование которой позволяет им прийти к равновесию Нэша!

Я 12 лет наблюдаю за тем, как менеджеры играют в «дилемму», и на основании собственного опыта могу сказать: те, кто участвует в ней впервые, чаще всего прибегают к некооперативной стратегии. А многие из тех, кто сначала пытается вести кооперативную игру, переключаются на некооперативную в ответ на действия второго игрока. То есть описываемое Нэшем поведение, направленное на максимизацию общего выигрыша, в реальной жизни почти не встречается.

Обратите внимание на то, что правила не позволяют участникам обсуждать игру или то поведение, которого им следует придерживаться, до ее начала. Они лишены возможности защищаться, но при этом могут атаковать соперника. Вот это действительно дилемма! Мой опыт свидетельствует: только около 8 % пар игроков одновременно приходят к решению Нэша и получают по 48 очков каждый. По сообщениям других исследователей<sup>[16]</sup>, количество пар, использующих кооперативную стратегию, составляет 12 % в Великобритании и 25 % в США, однако я не владею информацией о том, как проходил инструктаж этих людей перед началом игры, что не позволяет мне объяснить различия в показателях. Тем не менее от 75 до 92 % игроков получают в итоге сумму очков меньше названного Нэшем оптимального значения, хотя некоторым удастся «излечиться» от некооперативного стиля игры и довести эту сумму до 30 и более.

Чуть меньше половины участников самостоятельно выбирают манеру поведения в первом раунде, и это свидетельствует о том, что они воспринимают «дилемму» (при условии, что они соблюдают «правила» и делают осознанный выбор) как кооперативную игру. Но после нескольких раундов большинство из них обнаруживает, что не может изменить поведение партнера, использующего некооперативную стратегию. Правда, некоторые из игроков осознают невозможность такого изменения только после десяти раундов, и тогда в итоге оба получают очень низкую сумму баллов.

Мои собственные наблюдения и наблюдения моих коллег за работой тысяч переговорщиков свидетельствуют о том, что очень немногие из них рассматривают максимизацию общей выгоды как цель сделки. Это, конечно, печально для решения Нэша, но большинство участников переговоров ведут себя так, словно их совершенно не интересует общий выигрыш. В результате подавляющее большинство переговорщиков добиваются недостаточно оптимального (согласно равновесию Нэша) результата.

Некоторым игрокам, которые нарушают свои обещания (после четвертого и восьмого раундов устраиваются два коротких перерыва, во время которых участники игры могут договориться друг с другом), удастся получить много положительных баллов (больше 48) исключительно за счет их незадачливых партнеров, которые верят обещанному. Однако при арифметическом анализе такого выигрыша становится понятно, что это ни в коей мере не противоречит концепции равновесия по Нэшу, так как те очки, которые они получают свыше 48, их партнер теряет. То есть чем больше первый игрок набирает баллов, тем меньше их у второго игрока. Результат умножения положительного и отрицательного числа всегда имеет отрицательное значение, а это значит, что он в любом случае будет ниже того значения, которое приводится в модели Нэша.

## Проблема реальных торгов

Проблема реальных торгов связана с существованием двух стилей поведения, используемых участниками переговоров, – с нулевым и с ненулевым результатом, или некооперативного и кооперативного. Эффективное распределение выгоды зависит от того, как поведут себя переговорщики. Опыт показывает, что в большинстве случаев их поведение не позволяет им получить максимальный выигрыш. Именно к такому выводу пришли ученые и практикующие переговорщики после того, как в начале 1960-х гг. в Соединенных Штатах были получены результаты первых детальных исследований рабочих переговоров.

Если, следуя терминологии Уолтона и Маккерси<sup>[17]</sup>, вы предпочитаете *дистрибутивный*, или *распределительный*, подход к переговорам либо встречаете человека, который его использует, то получение выгоды возможно только за счет оппонента. Только при условии, что вы отдаете предпочтение *интегративной* сделке и *встречаетесь с человеком, разделяющим ваши взгляды*, у обоих участников переговоров есть возможность получить общую выгоду без ущерба для какой-либо из сторон. Лэкс и Себениус<sup>[18]</sup> характеризуют это как выбор между ролью «требовательного» и «созидательного» переговорщика, хотя, в узком смысле, это всего лишь *псевдовыбор*, так как получение выгоды, определяемых вашим индивидуальным выбором, зависит от моего личного выбора – и поведения. В этом и заключается проблема реальных торгов – важен не только ваш выбор, но и то, что мы оба выбираем по отдельности друг от друга.

Обмен может принести переговорщикам коллективно создаваемые выгоды (материальные и нематериальные). Однако общая выгода не обязательно будет одинаковой для обеих сторон. То, что выгодно мне, может не представлять ценности для вас. Выгода выражается по-разному, измеряется в различной валюте и видна только той стороне, которая ее получает.

Следовательно, существует два способа ведения переговоров, и они определяют разные решения проблемы торгов в зависимости от совпадения или несовпадения стилей поведения переговорщиков. Идеализированное представление о переговорах как об игре, предполагающей получение общей выгоды и соответствующее поведение, приводит к разочарованию.

Предположим, вы хотите получить десятую часть моего запаса зерна, чтобы раздать его голодающим, и эта цель вызывает у меня определенную симпатию. С другой стороны, вы можете отбирать зерно у меня и других людей в округе, как шериф Ноттингема, и жить за счет этого. Если у меня будет хоть какая-то возможность вступить в переговоры с посланными вами сборщиками (будь то монашки ордена Меньших сестер бедных или отморозки с психопатическими наклонностями), то я должен буду ответить на один-единственный вопрос: «Какое количество моего зерна может называться десятиной?»

Главную роль в решении этого вопроса сыграет то, как ваши эмиссары приступят к выполнению своего задания, ведь именно от этого будет зависеть мое мнение о них. Представительницы ордена Меньших сестер могут руководствоваться самыми благими намерениями, но если я посчитаю, что так называемые умирающие от голода бедняки – это всего лишь не заслуживающие помощи ленивые бездельники, пользующиеся доверчивостью простодушных монахинь, я буду торговаться с ними упорнее, чем с присланными вместо них верзилами – с теми я предпочту вести себя осторожнее. Прежде чем вы начнете думать обо мне плохо, хочу сказать, что это только иллюстрация к моим рассуждениям, а не какая-либо тайная попытка протащить на эти страницы ничем не обоснованный социальный комментарий. (Несмотря на то, что я достаточно скептически отношусь к «Робин Гудам», живущим в этом мире, я не питаю никаких иллюзий относительно намерений «шерифов Ноттингемских»!)

*Требовательные переговорщики* воспринимают переговоры как процесс распределения определенной суммы между ними и вами. Чем больше их доля, тем меньше ваша. Это сделка с нулевым результатом, так как их выигрыш равен вашему проигрышу. Эти переговорщики

прибегают к таким тактическим приемам, как манипулятивные уловки, трюки и демонстрация силы, которые находят свое «высшее» проявление в переговорах «по законам улицы».

*Созидательные переговорщики* ведут себя иначе. Лэкс и Себениус<sup>[19]</sup> называют три способа достижения общей выгоды. Во-первых, добровольное соглашение между сторонами всегда лучше, чем вообще никакого. Поскольку каждый из переговорщиков обладает правом отвергнуть сделку, которая его не устраивает, ваше согласие означает, что принимаемая вами сделка имеет для вас определенную ценность. Давая отрицательный ответ на любое предложение, вы отказываетесь от того, что могли бы «выиграть», сказав «да».

Во-вторых, если вы принимаете условия другой сделки вместо той, которая не устраивает одного или обоих переговорщиков, то она должна каким-то образом создавать дополнительную ценность для каждой из сторон. Если этого не происходит, например, из-за того, что после заключения сделки одна из сторон оказывается в более затруднительном положении, чем в случае отказа от переговоров, то проигрывающая сторона может наложить на нее «вето».

В-третьих, если в процессе заключения согласованной сделки, которая делает богаче обе стороны или не ухудшает положение ни одной из них, переговорщики обнаруживают ранее не замеченное решение, «будь то новый обмен, иной вариант поставки или измененный график платежей», то они создают дополнительную ценность<sup>[20]</sup>.

В этом контексте Лэкс и Себениус выдвигают идею *частной* и *общественной* ценности. Частная ценность – это то, что имеет исключительное значение для человека, который может обрести большую ее часть за счет ее меньшей значимости для других. Понятие общественной ценности близко предлагаемой экономистами идее противопоставления общественных товаров и товаров индивидуального потребления, согласно которой потребление любого количества общественного товара ни на йоту не уменьшает потребление того же самого товара кем-либо другим. Например, средства военного бюджета, потраченные на сдерживание агрессии, обеспечивают одинаковую защиту для всех граждан. Когда средства, выделенные на оборону, предотвращают захват всего населения страны, ни одна из ее территориальных единиц не получает больше защиты, чем другая (ситуация может измениться, если тактика сдерживания потерпит поражение и разразится война). Еще одним примером может стать использование (в соответствии с требованиями закона) средств, выделенных на охрану окружающей среды и потраченных на проведение работ по очистке воздуха: в этом случае, какое бы количество очищенного воздуха ни вдыхал один человек, это не приведет к тому, что другие люди будут вдыхать меньше.

В процессе переговоров мы располагаем еще одним важным источником создания ценности, который не упоминают Лэкс и Себениус и который «не измеряется деньгами»<sup>[21]</sup>. Я имею в виду *субъективную* ценность. С одной стороны, она обладает свойствами товара индивидуального потребления, в том смысле, что это то, что, по моему ощущению, я могу получить от сделки и чем мне не придется делиться с кем-то еще. А с другой стороны, она наделена свойствами общественного товара, так как мое субъективное потребление полученного мною частного выигрыша ни в коей мере не уменьшает того субъективного выигрыша, который вы получаете в своей части сделки. В примере, иллюстрирующем равновесие Нэша (табл. В .2), Билл получает чистый выигрыш, оцениваемый в 12 баллов, не за счет чистого выигрыша Джека, равного пяти баллам. Оба могут почувствовать полную удовлетворенность, не ущемляя интересы другого.

С моей точки зрения, субъективная ценность – это важный мотив для ведения переговоров о совместном создании ценности. Он позволяет во многом объяснить поведение переговорщиков и те результаты, к которым приводит использование определенного стиля поведения. На сегодняшний день единственное препятствие к использованию этой идеи на практике заключается в сложности анализа роли субъективной ценности в процессе переговоров и недостаточной математической подготовке большинства практикующих переговорщиков. А пока

специалисты по переговорам будут решать непростую задачу «популяризации» идеи субъективной ценности, разрабатывая пригодные для использования практические методы ее воплощения, мы с вами на время оставим ее и пойдем дальше.

Тот факт, что получение общей выгоды возможно благодаря созданию ценности, а не за счет ее распределения, является неоспоримым. Проблема реальных торгов заключается в том, что на практике реализовать эту идею не так просто:

«Многие стороны сами не знают, какие возможности для совместных действий у них есть. Участники переговоров недостаточно тщательно исследуют те варианты соглашений, к которым могли бы прийти совместно, поэтому на практике многие выгоды остаются нереализованными. Это приводит к заключению не самых удачных соглашений. Там, где обе стороны могли бы получить значительную пользу от согласованных действий, они заводят переговоры в тупик и лишь обостряют уже существующий конфликт. Для создания частной и общественной ценности необходимо понимать источники их возникновения»<sup>[22]</sup>.

Суть проблемы реальных торгов заключается в следующем: если для всех предпочтительнее получение общей выгоды, то как переговорщики могут ее достичь и почему столь немногие из них к ней стремятся?

Отсутствие у Джона Нэша общего решения проблемы реальных торгов только повышает актуальность поиска ответа на этот вопрос практикующими переговорщиками. Наблюдаемая нами тенденция игроков вести себя так, словно они стремятся к заключению сделки с нулевым результатом, говорит о необходимости развить модели поведения, способствующие успешному получению общего выигрыша. Идеализация Нэшем переговорного поведения ограничивает возможности использования самых разнообразных его стилей и моделей, демонстрируемых переговорщиками в реальном мире. А это значит, что вы должны повернуться спиной к границе, установленной Нэшем, и бросить взгляд на ту поведенческую территорию, по которой нам предстоит пройти в последующих главах.

Однако не стоит отчаиваться. Постоянная борьба между требовательным и созидющим поведением – это главная особенность той территории, на которой вам предстоит освоиться. Другого пути у практикующего переговорщика нет. Действовать так, словно поведенческая территория очерчена границами Нэша, наивно. Менять их на другие идеализированные границы – бессмысленно. Переговорщики имеют возможность выбирать стиль поведения, а понимание строгой ограниченности этого выбора – мы ведь зависим и от выбора своего оппонента – служит первым шагом к проактивному расширению этих границ.

И самое правильное, что можно сделать для этого, – показать, что обеим сторонам более выгодны переговоры, ориентированные на изменение текущих предложений, а поведение, направленное на улучшение положения обеих сторон, предпочтительнее, чем стремление сделать более выгодным только собственное положение.

## Выгоды торгов

Прежде всего следует понимать, что все участники переговоров заинтересованы в их успешном завершении, так как, не сумев прийти к соглашению, оба останутся в том же положении, в каком находились до начала переговорного процесса. Понятно, что оба переговорщика могут пользоваться выгодами (как бы они ни определялись) существующего положения, не затрачивая время и силы на достижение соглашения. Однако никого из них такой вариант не устраивает, поэтому можно предположить, что они оба думают о возможности изменить свое текущее положение с помощью переговоров. Из этого следует, что в случае успешного изменения существующего положения дел в результате переговоров они смогут получить общую выгоду.

Мои объяснения можно наглядно проиллюстрировать с помощью простой диаграммы. На рис. В .1 представлено графическое отображение выгод торгов, для чего используются полезности, отражающие степень удовлетворенности переговорщиков. Если вы внимательно посмотрите на диаграмму, это вам многое объяснит.

До начала переговоров их участники находятся в точке *A* (см. рис. В .1). Это существующее положение вещей. Если им не удастся прийти к соглашению, они останутся на том же самом месте и смогут обладать только теми полезностями, которые доступны им обоим в этой точке. В точке *A* переговорщик *P* (Патриция) располагает полезностью  $p_1$ , а переговорщик *Q* (Квентин) – полезностью  $q_1$ . Любое увеличение полезности, приносящее выгоду Патриции, но не Квентину, позволит ей переместиться по вертикали из точки *A* в точку *R* и повысит ее полезность до уровня  $p_2$ . И наоборот, любое увеличение полезности, приносящее выгоду Квентину, но не Патриции, позволяет ему передвинуться по горизонтали из точки *A* в точку *S* и повышает его полезность до значения  $q_2$ . Предложение Патриции, предполагающее получение ею выгоды без соответствующей выгоды для Квентина (и наоборот), служит яркой иллюстрацией требовательного поведения. Если Квентин получит от Патриции такое одностороннее предложение, то он, вероятнее всего, его отвергнет (что с его стороны будет разумно). Так как Патриция не может перейти в точку *R* без согласия Квентина, то она останется вместе с ним в точке *A*.

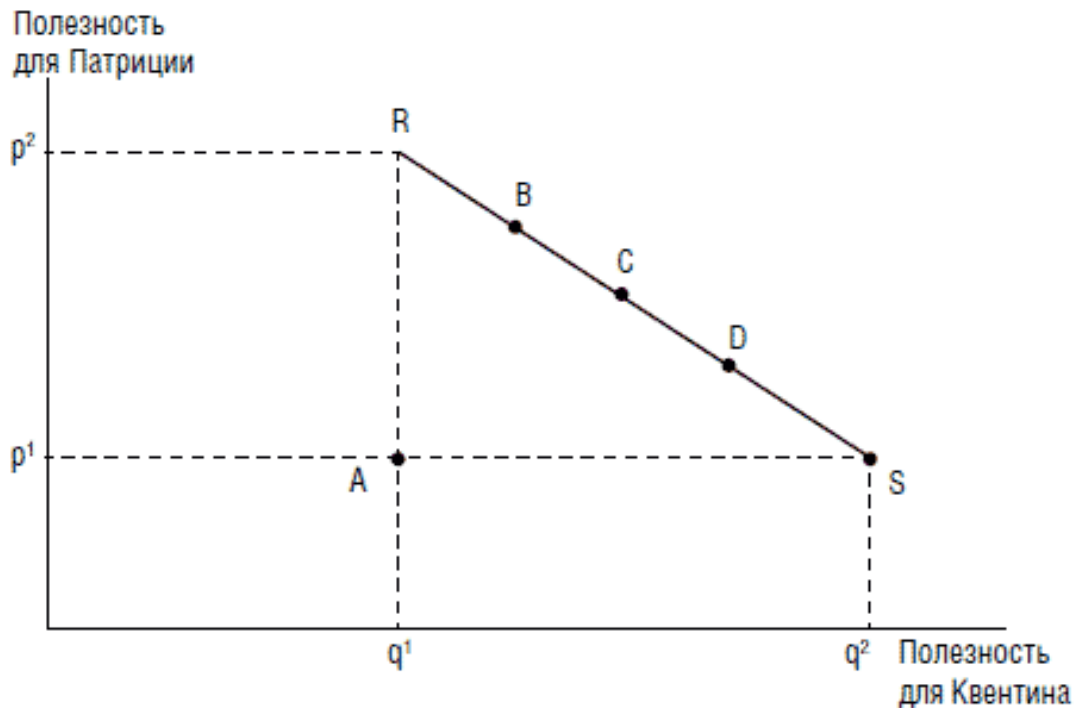


Рис. В.1. Выгоды торгов

И наоборот, созидательная стратегия поможет получить выгоду обоим переговорщикам. Зрительно это переместит их обоих из точки *A* в северо-восточном направлении в такие точки, как *B*, *C* и *D*. В любом случае такие передвижения обеспечат выгоду обоим переговорщикам, потому что они получают большую полезность, не забирая ничего у своего оппонента.

Конечно, переговорщикам не безразлично, в какую из точек — *B*, *C* или *D* — они переместятся. Патриция предпочитает точку *B* точке *D*, а для Квентина, наоборот, точка *D* предпочтительней точки *B*. Вы понимаете, почему? Переход в точку *B* повышает полезность для Патриции, передвижение в точку *D* обеспечивает большую полезность Квентину, и в обоих случаях это сопровождается пропорциональным повышением полезности для другого переговорщика. Патриция и Квентин могут внести предложения о перемещении в эти точки, так как это позволяет им добиться лучшего распределения полезностей, имеющихся у них в момент нахождения в точке *A*. В ходе последующих переговоров они могут постепенно перейти к обсуждению такой точки, как *C*, потому что попадание в эту точку принесет им обоим одинаковую выгоду. Только по одной этой причине они могут прийти к соглашению о переходе в точку *C*.

На рисунке вы видите прямую линию, соединяющую крайнюю точку, в которой Патриция может получить всю доступную дополнительную полезность ( $p^2$ ), включая ту, которой оба переговорщика располагали в точке *A*, и крайнюю точку, где вся доступная дополнительная полезность ( $q^2$ ) достается Квентину, причем в каждой из этих точек другой переговорщик не получает ничего. Эту прямую можно рассматривать как линию прохождения границы. На пограничной линии *RS* находятся точки, представляющие все возможные варианты распределения дополнительной полезности между Патрицией и Квентином. Никто из них не может переместиться за пределы этой пограничной линии, так как в этой области комбинации полезностей не доступны. Переговорщики могут распределять полезности между собой, только находясь на этой границе или внутри нее.

Итак, для достижения какой-либо точки к северо-востоку от точки *A*, переговорщики должны как минимум *сотрудничать* друг с другом, чтобы иметь возможность помешать оппо-

ненту воспользоваться правом вето. Если кто-то из них воспользуется этим правом, оба останутся на том уровне распределения полезности, который представлен точкой А, и откажутся от выгоды в виде дополнительной полезности для каждого из них, получение которой возможно, если они договорятся передвинуться в сторону пограничной линии. В этом заключается один из общих интересов переговорщиков.

Однако для успешного завершения переговоров обе стороны должны не только сотрудничать, но и быть заинтересованными в результате сделки. Если они открыто обсуждают результат, то выгоды от их соглашения будут отвечать тем или иным интересам обоих переговорщиков. Поскольку интересы каждой из сторон имеют разное происхождение, то общий интерес для них представляет достижение соглашения и его реализация.

Для того чтобы еще лучше понять анализ, представленный на рис. В.1, мы можем отойти от его графического отображения и рассмотреть пример, более приближенный к реальной жизни.

Сестра и брат получают в наследство ферму и встречаются для того, чтобы решить, как с ней поступить. Они могут продать ее и поделить между собой вырученную сумму. Теперь предположим, что Мораг занимается фермерством и хочет сохранить семейный дом и фермерское хозяйство. Представим, что Энди такой вариант не устраивает. Он предпочитает получить свою часть денег от продажи фермы. Эта ситуация может оказаться тупиковой, если, конечно, Мораг не договорится с братом о том, что, скажем, она оставляет ферму себе и выплачивает Энди арендную плату в счет его доли. Он соглашается на ее предложение с условием, что заберет материнский автомобиль «ягуар» и что Мораг возьмет на себя заботу об их бабушке.

Итак, Энди нужно, чтобы Мораг согласилась регулярно выплачивать ему деньги и ухаживать за бабушкой, а также отказалась от машины. Возможно, ферма нужна Мораг больше, чем «ягуар». На данный момент они могут продать ферму только по низкой цене, причем, если бабушка не останется жить в доме на ферме, большая часть полученных ими денег может уйти на оплату ее содержания в доме престарелых. В подобных обстоятельствах для Энди и Мораг (а также их бабушки) будет гораздо лучше, если они смогут заключить сделку.

Рядом с моим офисом в Эдинбурге находится комиссионный магазин. В нем можно найти множество удивительных вещей. Однажды мне на глаза попался именно такой предмет. Это был старый деревянный стул. Находясь в магазине, я заметил, что этот стул привлек не только мое внимание. Однако больше всего меня заинтриговало разнообразие возрастов, стилей одежды и уровней дохода тех покупателей, которые разговаривали с владельцем магазина об этом стуле. Было очевидно, что эти люди занимают самое разное социальное положение (хотя не все то золото, что блестит, и не всякий неряха беден).

Если бы мне пришлось делать выводы из своих наблюдений, то я предположил бы, что интерес этих людей к старому стулу вызван совершенно разными причинами:

- парень в военной форме может рассматривать его просто как удобный стул;
- дама в твидовом пальто видит в нем антикварную вещь;
- девушка, одетая в джинсы и грязно-белую футболку, возможно, оценивает его в качестве реквизита для спектакля, который она ставит в расположенном по соседству университете;
- женщине около 30 лет может казаться модным предметом для украшения ее прихожей;
- для молодого «позера» стул может стать удачным вложением (он уже звонит по мобильному телефону в свой банк);
- для продавца антиквариата он может стать удачным дополнением к трем точно таким же стульям, приобретенным на распродаже, что позволит ему выставить гарнитур из четырех предметов по более высокой цене;
- пожилой хапуга может пустить старый стул на дрова;
- молодая пара раздумывает над тем, что его можно перекрасить и поставить на кухне или использовать в качестве временной подставки для часов в их пока еще пустой спальне;

- для грустной женщины с сигаретой покупка стула – это еще одна дыра в бюджете;
- для хорошо одетой женщины средних лет стул – это подарок сыну, который поставит его в своем новом доме;
- мне же он нужен для квартиры дочери, где просто не хватает стульев.

Люди воспринимают один и тот же предмет, контракт и услугу совершенно по-разному в зависимости от имеющихся у них установок и убеждений, а также минутного настроения.

В различных обстоятельствах у вас возникают разные желания, и часто того, что вы хотите, нет в стандартном меню или заранее отпечатанном контракте. Ваши желания носят полностью субъективный и, по большей части, личный характер. Люди, осматривающие стул, не раскрывают свои мотивы или мысли. Если они попытаются их выразить словами, то вряд ли смогут дать им должную оценку. Субъективные чувства, настроения, представления и тому подобное, хотя и ощущаются достаточно остро, редко поддаются определению. Вы не рассказываете о том, что важно лично для вас, хотя это играет значительную роль в принятии решений, связанных с объективными расходами на изменение существующего положения вещей, что и является предметом переговоров. Таким образом, вы обязательно должны учитывать влияние субъективных ценностей на процесс ведения переговоров, так как они имеют очень большое значение для всех, кто в нем участвует.

Как и в случае с другими социальными навыками, ваше умение вести переговоры позволяет вам достичь различных степеней успеха, а ваше поведение может меняться в худшую сторону, когда вы переходите от добровольного обмена к отношениям принуждения или пытаетесь манипулировать восприятием других переговорщиков.

При проведении традиционных переговоров подобные ошибки неизбежны и встречаются не так уж редко. В идеальном варианте две стороны свободно включают в поиск условий, при которых они могут обменять то, что имеет для них меньшую ценность, на то, что они ценят больше. Если им удастся найти такие условия, то они приходят к соглашению. Если этого не происходит, переговоры прекращаются, и обе стороны могут попытаться заключить договор с кем-то другим. Но это также лишает их того выигрыша, который они могли бы получить, если бы нашли приемлемые условия для заключения сделки. Они останавливаются в точке *A* (см. рис. В.1) и не могут приблизиться к точке *C*, потому что каждый настаивает на условиях распределения, существующих в точках *B* и *D*, что неприемлемо для другой стороны.

Из всего этого можно сделать вывод, что процесс переговоров достоин изучения и реализации на практике, потому что он:

- представляет собой демократичный и этичный способ принятия решений;
- требует добровольного согласия;
- гарантирует отсутствие принуждения в отношении любой из сторон;
- позволяет сторонам формировать взаимоотношения в процессе реализации достигнутого ими соглашения.

На мой взгляд, переговоры – это средство личного и коллективного освобождения во всех сферах человеческой деятельности, которое позволяет всем без исключения получить свой выигрыш при условии следования соответствующим правилам и принципам.

В следующей части книги, которая называется «Диалог», я расскажу, как добиваться успехов в жизни и самосовершенствовании с помощью переговорных навыков, влияющих на все, что происходит вокруг нас. Кроме того, в ней содержится критический анализ некоторых довольно абсурдных утверждений, которые время от времени звучат в связи с рассматриваемой нами темой. Чтобы совершенствовать навыки ведения переговоров, важно знать, какие ошибки вы можете допустить и откуда они берутся. Конечно, не все из того, что я критикую, настолько плохо, чтобы все время вредить переговорам. Больше того, не все, что я хвалю, будет

неизменно приносить выгоду. Но ведь реальная жизнь всегда сложнее теоретических построений.

## Диалог

### Глава 1

## Переговоры как поэтапный процесс

### Модели переговоров

Существует немало моделей, описывающих ход переговоров, но в этой главе я хотел бы поговорить об одной из них – той, с которой работаю уже больше 20 лет. Один автор назвал ее *процессуальным*<sup>[23]</sup> подходом, но я никогда не могу выговорить это слово без запинки, поэтому предпочитаю понятие «поэтапный процесс». Выбирайте, что вам больше нравится.

Мой интерес к этой теме возник в 1969 г., когда я наблюдал за переговорами по вопросам производительности труда, проходившим на нефтеперерабатывающем заводе компании Shell неподалеку от Лондона. Еще до завершения исследования<sup>[24]</sup>, которое я тогда проводил, я переключился с изучения того, что делают переговорщики, на то, *как* сделать этот процесс более эффективным. К тому моменту в Великобритании было опубликовано лишь несколько статей на тему ведения переговоров, а книг, посвященных этому вопросу, не было вовсе; они начали появляться только после 1972 г. К середине 1980-х гг. это уже был полноводный поток (четыре книги из которого были написаны лично мною в 1985 г.). Сегодня библиографии публикаций на тему переговоров включают тысячи произведений, поэтому я упомяну здесь только некоторые из них. Там, где прежде была пустыня, в наши дни растет буйно цветущий, плодородный сад. И я, конечно, не могу без волнения думать о том, что я не только участвовал в его возделывании, но даже стоял у истоков этой работы.

Я начал создавать свою восьмиэтапную модель переговоров до того, как познакомился с работой Энн Дуглас<sup>[25]</sup>, опубликованной в США. Эта работа также предваряет блестящее исследование Филиппа Гулливера, в котором переговоры в американской системе трудовых правоотношений сравниваются с переговорами в некоторых африканских сообществах, например, в танзанийском племени<sup>[26]</sup>.

Когда разумные люди наблюдают и анализируют практику ведения переговоров, высока вероятность того, что они придут к схожим выводам. В основе идей, предложенных Дуглас, Гулливером и мной, лежит внимательное наблюдение за реальными переговорами, поэтому нет ничего удивительного в том, что мы независимо друг от друга выявили аналогичные закономерности. Что касается Энн Дуглас, для создания своей поэтапной модели она использовала стенографические записи переговоров по вопросам социально-трудовых отношений и собственный богатый опыт участия в подобных обсуждениях. Гулливер разрабатывал свою модель на основе тщательных наблюдений за работой переговорщиков в двух различных культурах. В процессе своих исследований он также обнаружил и подтвердил существование поэтапной структуры переговоров.

Еще до того, как Дуглас, Гулливер и я разработали индуктивные модели переговоров, американский ученый Герберт Саймон<sup>[27]</sup> создал дедуктивную поэтапную модель *рационального* выбора, которая и сегодня находит отражение в гарвардском «научно-теоретическом» методе ведения переговоров (сторонниками которого в числе прочих являются Фишер и Юри)<sup>[28]</sup>. Определяющие этот метод идеи рациональности, используемые в качестве руководства к действию, нередко вводят в заблуждение профессиональных посредников и их научных консультантов.

Подобные рациональные модели появляются на основе дедуктивных (теоретических) исследований, в ходе которых совершаются случайные несистематические «набеги» в область практических наблюдений. Создатели моделей поэтапного ведения переговоров, напротив, склонны к индуктивному анализу действий переговорщиков и лишь изредка прибегают к дедуктивной теории.

Несмотря на то, что Саймон был предшественником индуктивных исследований, которые привели к созданию поэтапной модели переговоров, я хотел бы отложить обсуждение предложенного им решения до главы 5. Пока же я буду рассматривать подлинные поэтапные модели, анализируя их практические основы и демонстрируя, как они могут повысить вашу эффективность в качестве переговорщиков. Независимо от того, знаете ли вы об их существовании или нет, эти модели отражают то, что происходит во время реальных переговоров, и то, что вы делаете в процессе их ведения.

## Трехступенчатая модель Дуглас

Как уже говорилось, Энн Дуглас разработала свою трехступенчатую модель на основе наблюдений за переговорами по вопросам социально-трудовых отношений. Она выделяет следующие стадии:

- *стадия 1*: определение области переговоров;
- *стадия 2*: «разведка» в этой области;
- *стадия 3*: преодоление кризиса в принятии решения.

*Первая стадия* переговоров предполагает «тщательное и исчерпывающее определение» той области, в рамках которой будет происходить заключение сделки<sup>[29]</sup>. На этой стадии переговорщики произносят длинные речи и стараются «убедительно продемонстрировать, что никакие пререкания с ними невозможны», а также что между сторонами существуют значительные разногласия. Те, кто знаком с практикой ведения переговоров по вопросам социально-трудовых отношений и разрешению международных споров, с легкостью узнают такое поведение.

Дуглас утверждает, что внимательное изучение переговорщиками первоначальных позиций друг друга «повышает их шансы на достижение хорошего и стабильного соглашения в конце процесса». Она также отмечает, что «на первой стадии антагонизм сторон служит источником жизненной силы переговоров, однако личные противоречия между участниками могут оказать пагубное влияние на эмоциональную деятельность, которая выходит на первый план на второй стадии».

Дуглас подчеркивает, что переговорщики должны сконцентрировать внимание *не* на критике личностных качеств друг друга, а на существующих между ними разногласиях по тем или иным вопросам. Спустя 30 лет этот совет вновь прозвучит у Фишера и Юри: «Отделяйте людей от проблемы»<sup>[30]</sup>.

На *второй стадии* «переговорщики настойчиво ищут знаки неявного согласия, возникающего задолго до того, как они смогут открыто признать существование чего-либо кроме постоянного решительного несогласия с оппонентом»<sup>[31]</sup>. Проанализировав риторику второй стадии переговоров по вопросам социально-трудовых отношений, мы можем увидеть, как это происходит, на примере изложения сторонами их первоначальных позиций, изменения их формулировок и ссылок на «значительные расхождения во мнениях» и «отсутствие признаков движения» (со стороны оппонента!), после которых происходит неожиданный переход к третьей стадии переговоров.

В ходе *третьей стадии* переговорщики преодолевают «кризис в принятии решения», консультируясь со своими доверителями и пытаясь заключить соглашение на основании полу-

ченной информации о готовности другой стороны к сделке и о перспективах – если таковые существуют – улучшения предлагаемых на данный момент условий<sup>[32]</sup>.

## Восьмиступенчатая модель Гулливера

Филипп Гулливер представил восьмиступенчатую модель переговорного процесса, обозначив его этапы следующим образом.

1. Поиск арены переговоров.
2. Составление повестки дня и определение вопросов для обсуждения.
3. Установление максимальных границ обсуждаемых вопросов.
4. Сужение разногласий.
5. Подготовка к заключению сделки.
6. Заключение сделки.
7. Ритуальное подтверждение.
8. Реализация соглашения.

Восьмиступенчатая модель Гулливера объединяет в себе описание задач, стоящих перед переговорщиками, и их поведения. Гулливер изначально признает, что предложенное им перечисление этапов переговорного процесса не подразумевает, что все происходит именно по такому плану и в такой хронологической последовательности<sup>[33]</sup>. В этом я с ним полностью согласен. Переговоры редко имеют четкую структурную определенность, потому что в процессе их ведения возникает множество поводов для отклонения от текущей темы, переключения внимания, обратных ходов и изменений, которые могут привести в замешательство неопытных переговорщиков.

На первом этапе модели Гулливера – *поиск арены переговоров* – стороны признают, что у них есть проблема и что они должны договориться о встрече, на которой смогут обсудить ее решение. С этим могут возникнуть сложности, если одна из сторон отказывается признать наличие проблемы и игнорирует возможность ее переговорного решения, потому что довольна существующим положением дел.

Если вы хотите вести переговоры, то изначально должны как минимум принять совместное решение о точном месте проведения встречи. Однако мне не кажется, что это представляет серьезную проблему для подавляющего большинства участников переговоров, проходящих в рамках современных экономических систем, хотя нам довольно часто приходится сталкиваться с тем, что юристы откладывают проведение встреч по тактическим соображениям. На международном уровне мы время от времени наблюдаем случаи проведения переговоров, посвященных выбору места встречи и даже той мебели, которой оно будет обставлено (примером могут служить мирные переговоры по Вьетнаму, проходившие в Париже, или ирано-иракские переговоры о заключении мирного договора в Женеве). Тем не менее переговорщики часто спрашивают, где лучше встречаться со своими оппонентами – на своей или на чужой территории, – а это означает, что при определенных обстоятельствах эти вопросы могут иметь значение.

На втором этапе – *составление повестки дня и определение вопросов для обсуждения* – переговорщики должны договориться о том, что именно они будут обсуждать. На практике сделать это не всегда так просто, как представляется в теории. Вопросы, которые приводят в действие механизм обсуждения, могут составлять лишь малую долю того, что в конечном счете оказывается на переговорном столе. Некоторые переговоры бурно «разрастаются» из-за смутного недовольства целым рядом других проблем. Такое нередко происходит при решении трудовых споров и сопровождается спонтанными «демонстративными уходами». Этот процесс быстро набирает силу, как лесной пожар, и уход все новых участников переговоров приводит

к тому, что список обсуждаемых вопросов становится все длиннее, а стороны ведут себя все воинственнее. Если руководство и лидеры профсоюзов оказываются не готовы к такому развитию событий, им бывает крайне сложно договориться о предмете обсуждения.

Некоторые переговорщики готовы вступить в настоящую борьбу из-за повестки дня и навязывают оппонентам свое представление о предмете переговоров, выдвигая соответствующие предварительные условия. Серьезное обсуждение таких условий сводит на нет все усилия по выработке повестки дня. Например, Великобритания не хочет вести переговоры – или даже начинать обсуждение – по вопросу суверенитета Фолклендских островов; в то же самое время Аргентина на каждом дипломатическом форуме использует любую возможность, чтобы поднять эту тему. Если учесть, что довольно часто споры между сторонами возникают еще до начала переговоров по действительно существенным вопросам, то, возможно, Гулливёр поступает правильно, выделяя составление повестки дня в особый этап.

Вопросы, касающиеся сути дела, играют решающую роль на третьем этапе – *установления максимальных границ обсуждаемых вопросов* (совпадает с первой стадией модели Дуглас), – который для большинства практикующих переговорщиков означает реальное начало переговоров в формате «лицом к лицу». При этом новички, как правило, оценивают значение этого этапа, на котором помпезные речи преобладают над реальными действиями, совершенно неверно.

Если вы будете принимать близко к сердцу то, что говорится на этом начальном этапе, или тот тон, которым произносятся сменяющие друг друга монологи, то у вас может возникнуть вопрос: как эти переговоры вообще могли состояться?! А поскольку всем нам известно, каково лучшее средство защиты, вы начнете совершать энергичные нападки на предполагаемую позицию другой стороны и приводить веские аргументы, объясняющие, почему вы не можете перейти к обсуждению чрезвычайно важных, по утверждению оппонента, вопросов.

Этот этап вызывает яростную критику со стороны Фишера и Юри, которые выступают против позиционного торга, но он крайне важен на начальных стадиях переговорного процесса. Его, несомненно, характеризует очень высокое напряжение, которое нередко носит личностный характер. Поэтому это не самый приятный этап для людей, отличающихся нерешительностью или не привыкших к противоборству.

В начале любых переговоров, затрагивающих какой-либо важный для вас вопрос, беспокойство и неуверенность достигают своего максимума. Вам еще предстоит пройти долгий путь, прежде чем вы найдете решение этого вопроса, но испытываемая вами тревога может пробудить в вас вполне закономерную враждебность по отношению к другим переговорщикам, мешающим вам получить желаемое. Приписывая своим оппонентам неискренность мотивов, мы только повышаем напряжение, а если подобные мысли отражаются на тоне вашего голоса и манере поведения, то это может усугубить конфликт.

Опытные переговорщики (речь идет не о тех, кого перед битвой при Копенгагене лорд Нельсон назвал «детьми войны») выслушивают массу словесных оскорблений, но это не влияет на их устремленность к цели. Привыкнув к длинным речам и заявлениям оппонентов, произносимым с позиции морального превосходства, они почти никогда не становятся жертвами аргументов-«ловушек», расставленных в расчете на неопытных новичков.

Начальные этапы большинства переговоров – это не место для добродушных профессоров, привыкших к более благородному образу жизни и тем методам ведения полемики, которые обычно используются на научных семинарах. Хотя, если подумать, я не раз слышал, как «добрый» профессор разражался резкой обличительной речью против чего-то или кого-то, а чаще всего против того и другого одновременно, если речь заходила о возможных изменениях, затрагивающих его систему ценностей (например, об отмене привилегий по парковке автомобилей для старших преподавателей!).

Риторика и тон, используемые на этом этапе, являются частью «театра» переговоров, и со временем вы к ним привыкнете. Главное, что следует делать неопытному переговорщику, это не воспринимать их слишком серьезно и, соответственно, не идти на ненужные – или любые другие – уступки в бессмысленной попытке разрядить обстановку. Уступки, на которые переговорщики соглашались под действием риторики, поощряют оппонентов к еще более жесткому поведению. Если вы подскакиваете при первом же «рычании», не удивляйтесь, если вашим оппонентам захочется посмотреть, как высоко вы подпрыгнете, если они продолжат «рычать»!

Со временем «рычание» может уступить место более спокойному взаимному обмену мнениями. В модели Гулливера это четвертый этап – *сужение разногласий*

## **Конец ознакомительного фрагмента.**

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

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

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

## Комментарии

**1.**

Фишер и Юри, 1981.

**2.**

Там же, с. 3 и 85.

**3.**

Маусс, 1954.

**4.**

Томас Гоббс, «Левиафан», 1651, часть 1, гл. 14.

**5.**

Фридрих Ницше, 1857, второе эссе, раздел 1, с. 57.

**6.**

Там же, раздел 6, с. 65.

**7.**

Хэтсок, для примера (1985, цит. по: Колб, 1995).

**8.**

Смит, «Исследование о природе и причинах богатства народов», 1776, книга 1.

**9.**

Там же.

**10.**

Там же.

**11.**

Там же.

**12.**

Нэш, 1950, с. 128.

**13.**

Фон Нейман и Моргенштерн, 1944.

**14.**

Там же.

**15.**

Паундстоун, 1993.

**16.**

Карлайл и Паркер, 1989, с. 49.

**17.**

Уолтон и Маккерси, 1965.

**18.**

Лэкс и Себениус, 1986.

**19.**

Там же, с. 89.

**20.**

Там же.

**21.**

Пигун, 1920.

**22.**

Лэкс и Себениус, указ. соч., с. 90.

**23.**

Гулливвер, 1979.

**24.**

Кеннеди, 1972.

**25.**

Дуглас, 1962.

**26.**

Гулливвер, указ. соч.

**27.**

Саймон, 1955.

**28.**

Фишер и Юри, указ. соч.

**29.**

Дуглас, 1957, с. 53.

**30.**

Фишер и Юри, указ. соч.

**31.**

Дуглас, указ. соч., с. 77.

**32.**

Морли и Стивенсон, 1977.

**33.**

Гулливер, 1979, с. 121.