

# СОДЕРЖАНИЕ

<b>ПРЕДИСЛОВИЕ К РУССКОМУ ИЗДАНИЮ</b> .....	<b>9</b>
<b>ПРЕДИСЛОВИЕ</b> .....	<b>11</b>
<b>БЛАГОДАРНОСТИ</b> .....	<b>15</b>
<b>ВВЕДЕНИЕ</b> .....	<b>17</b>
Переговоры .....	17
Принятие решения .....	17
Что такое переговоры? .....	19
Торг по поводу цен и условий .....	21
Обещания .....	22
Собаки не станут вести переговоры над костью .....	23
Интересы и благотворительность .....	24
Джон Нэш и проблема торгов .....	25
Проблема реальных торгов .....	32
Выгоды торгов .....	36
<b>ДИАЛОГ</b> .....	<b>43</b>
<b>1. ПЕРЕГОВОРЫ КАК ПОЭТАПНЫЙ ПРОЦЕСС</b> .....	<b>45</b>
Модели переговоров .....	45
Трехступенчатая модель Дуглас .....	46
Восьмиступенчатая модель Гулливера .....	47
Восьмизапная модель Кеннеди .....	55
Две модификации модели .....	63
<b>2. ПЕРВЫЙ ЭТАП – ПОДГОТОВКА К ПЕРЕГОВОРАМ</b> .....	<b>67</b>
Время для подготовки .....	67
О чем эти переговоры? .....	68
Каковы ваши интересы? .....	69
Что такое переговорные вопросы? .....	74
Каковы ваши приоритеты? .....	75
Диапазон переговоров .....	80
Излишки переговорщиков .....	85
Объекты торга .....	92
Расширенная таблица подготовки Negotek® PREP .....	96

Процесс подготовки и вопрос силы .....	103
Что такое сила? .....	105
Зависимость и заинтересованность .....	107
Аткинсон о силе .....	111
Подготовка программы действий менеджмента .....	117
<b>3. ВТОРОЙ ЭТАП – ОБСУЖДЕНИЕ ЛИЦОМ К ЛИЦУ .....</b>	<b>127</b>
Обсуждение .....	127
Неконструктивное поведение .....	128
Манипулятивные уловки .....	130
По законам улицы? .....	136
Силовые уловки .....	137
Вербальные уловки .....	145
Деструктивное переговорное поведение .....	157
Эффективное поведение .....	161
Язык переговоров .....	166
Искусство задавать вопросы .....	175
Конструктивное переговорное поведение .....	184
<b>4. ТРЕТИЙ ЭТАП – ВНЕСЕНИЕ ПРЕДЛОЖЕНИЙ И ТОРГ ЛИЦОМ К ЛИЦУ .....</b>	<b>191</b>
Роль личности в переговорном процессе .....	191
Личностные стили переговорщиков .....	192
Психология и личности переговорщиков .....	196
Руководство по личностным характеристикам .....	200
Игры типа «Дилемма заключенного» .....	206
Основные цвета переговоров .....	214
Результат или отношения .....	222
«Фиолетовый» принцип обусловленности .....	227
Мифы о добровольных уступках .....	237
Уловки при внесении предложений и торге .....	249
«Красный» стиль в сфере посреднических услуг .....	260
«Красный» стиль в сфере страхования .....	264
«Красный» в сфере закупок .....	274
«Красный» стиль в сфере бизнеса .....	280
«Красный» стиль и закон .....	282
Трудные переговорщики .....	286
Сила на этапе внесения предложений и торга .....	296
Использование метода оценки силы Аткинсона .....	302
Завершение этапа торга .....	307
Способы завершения торга .....	311
Заключение соглашения .....	314
<b>5. РАЦИОНАЛЬНЫЕ ПЕРЕГОВОРЫ? .....</b>	<b>315</b>
Притягательная сила рациональности .....	315
Типичные переговорные ошибки .....	316

## Содержание

Простая модель Саймона .....	323
Принципиальные переговоры .....	328
Правила принципиальных переговоров .....	331
Быть выше принципов? .....	344
Переговорщик в роли посредника .....	348
<b>ПОСЛЕСЛОВИЕ</b> .....	<b>353</b>
Программа исследований практикующего переговорщика .....	353
Идеальные переговоры? .....	358
Примечание .....	360
<b>ПРИЛОЖЕНИЯ</b> .....	<b>361</b>
Приложение 1. Библиография .....	363
Приложение 2. Упражнение на использование принципа обусловленности .....	371
Приложение 3. Практическое задание .....	373
<b>ПРИМЕЧАНИЯ</b> .....	<b>379</b>

## ПРЕДИСЛОВИЕ К РУССКОМУ ИЗДАНИЮ

Как эффективно вести переговоры? Что лучше всего работает на практике? Какие подходы к переговорному процессу, предлагаемые экспертами со всего мира, наиболее эффективны? Эти вопросы мы задаем себе по мере всё более глубокого погружения в мир профессиональных переговоров и осознания необходимости развития соответствующих навыков.

Чем больше вы узнаете о различных подходах, тем насущнее становится вопрос их сравнения. Задачу осложняет то, что авторы переговорных теорий стараются избегать упоминания и ссылок друг на друга, и, как следствие, найти какое-либо детальное сравнение крайне сложно. Более того, отличается используемая терминология, в результате становится сложно понять, что имеет в виду автор, и так ли его теория инновационна на самом деле, либо он просто описывает существующие подходы иными словами.

Автор «Переговоры: полный курс» взял на себя задачу написать не просто еще одну книгу о переговорах, а книгу, которая объединит в себе наиболее популярные подходы в этой области. С моей точки зрения, профессор Гэвин Кеннеди справился с задачей и представил читателям замечательную работу, с помощью которой можно познакомиться с различными теориями переговорного процесса, поразмышлять над их плюсами и минусами. В своих тренингах я часто ссылаюсь на главы данного издания, когда речь заходит о других «школах» ведения переговоров. Например, автор убедительно демонстрирует минусы таких популярных подходов, как «выиграл-выиграл» и «выиграл-проиграл», но всегда действует по принципу: «если мы отказываемся признать чей-то вклад в практику переговоров, то должны предложить взамен нечто лучшее», что с моей точки зрения абсолютно правильно и является большой редкостью в наше время.

Думаю, одна из основных причин того, что методика Гэвина Кеннеди приносит столь хороший результат, кроется в тщательном изучении различных подходов и их открытом сравнении со своим. В книге подробно



описана поэтапная модель переговорного процесса, которая помогает «сориентироваться на местности» и перейти от интуитивного понимания к структуре. Также, большое внимание уделяется противодействию манипулятивным уловкам, но это не просто список с описанием самых распространенных приемов — Гэвин Кеннеди подробно рассказывает, какие из манипуляций на каких этапах переговоров встречаются чаще всего.

На протяжении всей книги регулярно приводятся практические советы и инструменты, как самого автора, так и тех мировых экспертов в области переговоров, которых он выделяет. К слову сказать, за счет частых упоминаний других авторов, данная книга служит хорошим ориентиром в мире профессиональной литературы на тему переговоров. Это тот случай, когда прочитав одну книгу, вы понимаете, что ваш список «книг к прочтению» увеличился на десяток позиций.

Знакомство с данной книгой требует базовых знаний и часто подталкивает к изучению других подходов и теорий. В связи с этим я бы рекомендовал всем руководителям и специалистам, ведущим переговоры внутри и вовне компании, прочитать ее как минимум два раза. Эффект от применения полученных знаний и инструментов будет лучшим доказательством того, что вы не зря потратили время.

Желаю вам увлекательного чтения и удовольствия от заключаемых сделок!

*Станислав Мартынов*

Бизнес-тренер, эксперт в области переговоров,  
основатель компании «BROCA & WERNICKE»

## 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 истории, 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 здравыми 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!\**

*Гэвин Кеннеди*

---

\* 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 переговор-

щиков 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 обстоя-

тельства, 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 те доводы, 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 стóит 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 то 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.

Варварские 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, то 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, то 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>

Товары Билла	Полезность для Билла	Полезность для Джека
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 договариваются 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 биты.
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>15</sup>.

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.

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	
Итого	20	-8		9	-4
Чистый выигрыш	12		5		
<b>Общая полезность после завершения торгов</b>	24		11		

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>16</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 *нулевым 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>17</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 удается «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 восприни-

мают «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), удается 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>18</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 пред-

почтение *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>19</sup> характеризуют это как выбор между ролью «требовательного» и «созидательного» переговорщика, хотя, в узком смысле, это всего лишь *псевдovýбор*, так как получение выгод, 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 посланными 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 протаскать 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>20</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>21</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>22</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>23</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 развивать 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