

Кріс Восс, Тал Рез

НІКОЛИ НЕ ЙДІТЬ НА КОМПРОМІС

ТЕХНІКА ЕФЕКТИВНИХ ПЕРЕГОВОРІВ

Переклала з англійської

Юлія Кузьменко

«НАШ ФОРМАТ»
Київ · 2019

Зміст

1. Нові правила	7
2. Зробіться дзеркалом	30
3. Не проймайтесь болем — називайте його	55
4. Не «так», а «ні»	80
5. Два слова, що різко змінюють переговори	101
6. Викривлена реальність	118
7. Ілюзія контролю	147
8. Гарантоване виконання угоди	168
9. Мистецтво торгуватися	194
10. «Чорні лебеді»	220
 <i>Подяки</i>	 252
 <i>Додаток. «Одноаркушний плакат» для підготовки до переговорів</i>	 255
 <i>Бібліографія</i>	 263

Розділ 1

Нові правила

Я злякався.

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

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

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

Пауза. Заплющую очі. Змушую серце битися рівно.

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

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

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

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

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

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

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

Мене ошукали.

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

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

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

Розділ 2

Зробіться дзеркалом

зо вересня 1993 року

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

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

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

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

Так склалося, що саме цей випадок був моїм першим досвідом протидії агресивним злочинцям. Я півтора року вправлявся в мистецтві переговорів для визволення заручників, але не мав нагоди застосувати опановані навички. 1993 рік видався для мене напрочуд насиченим. Працюючи в Спільній антитерористичній оперативній групі ФБР, я брав участь у розслідуванні та допоміг викрити змовників, які намірилися підкласти бомби в тунелях Голланда й Лінкольна, штаб-квартири ООН і на Феде-

рал-плаза, 26 — у нью-йоркському відділенні ФБР. Ми перешкодили терористам саме вчасно, коли ті готували бомби у своєму сховку. Зловмисники були членами єгипетського угруповання, пов'язаного зі «Сліпим шейхом», якого пізніше визнали винним в організації розкритої нами змови.

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

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

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

Гіпотези замість припущень

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

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

У переговорах кожна психологічна підказка чи додаткова інформація — це крок уперед, що дозволяє вибирати найбільш

Розділ 3

Не проймайтесь болем — називайте його

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

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

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

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

що мають назву, легше говорити і, як то кажуть, не заводитися. Для переговорників емоції — інструмент.

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

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

Читаючи наступні розділи, уявляйте кушетку в кабінеті психотерапевта.

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

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

Тактична емпатія

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

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

Я неодноразово повторював:

Розділ 4

Не «так», а «ні»

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

— Ви любите випити склянку води?

— Ну, так, але...

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

— Ну, так, але...

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

Ви почуваєтесь здобиччю, бо зрештою ви і є здобич!

«Так» — останнє, що вам хочеться сказати, навіть якщо це єдиний варіант відповіді. Коли доводиться йти на компроміс і поступатися, нехай і через те, що відповідаєш правдиво на таке запитання, як «Ви п'єте воду?», складається враження поразки. А от

«ні» — наче якийсь порятунок, оаза в пустелі. Виникає спокуса сказати «ні» просто тому, що приємно вимовляти це слово, попри те, що це очевидна брехня:

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

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

Та й для більшості з нас це слово таким і є. Для нас «ні» має самі лише негативні конотації. Ми не сприймаємо «ні», боїмся його почути. «Ні» — найгірше негативне слово.

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

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

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

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

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

Переговори починаються з «ні»

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