

КРІС ВОСС, ТАЛ РЕЗ

НІКОЛИ НЕ ЙДІТЬ НА КОМПРОМІС

ТЕХНІКА ЕФЕКТИВНИХ ПЕРЕГОВОРІВ

3-тє видання

Переклала з англійської

Юлія Кузьменко

«НАШ ФОРМАТ»
Київ · 2021

[Почитати опис, рецензію і купити на сайті nashformat.ua](https://nashformat.ua)

УДК 316.48(02.062)

В 77

Восс Кріс, Рез Тал

В 77 Ніколи не йдїть на компромїс. Технїка ефективних переговорів / пер. з англ.

Юлія Кузьменко. — 3-тє вид. — К. : Наш Формат, 2021. — 264 с.

ISBN 978-617-7682-22-5 (паперове видання)

ISBN 978-617-7682-23-2 (електронне видання)

Життя — це серія постійних переговорів. Ми домовляємося про ціну на вживане авто, про заробітну платню чи те, хто виконуватиме хатні справи в нашій сім'ї. Фактично це єдиний прийнятний спосіб добитися чогось від іншої людини. Кріс Восс понад 20 років працював переговорником ФБР зі звільнення заручників та вів надскладні перемовини з немислимо високими ставками. Після завершення кар'єри він зрозумів, що прийоми, які напрацювали він і колеги, можна так само ефективно застосовувати в будь-якій сфері та будь-яких стосунках.

У цій книжці Кріс Восс із допомогою журналіста Тала Реза пропонує набір методик, що навчать бути сильним переговорником, допоможуть відстоювати власну позицію і водночас будувати позитивні стосунки з людьми.

УДК 316.48(02.062)

Перекладено за виданням: Chris Voss, Tahl Raz. *Never Split the Difference: Negotiating As If Your Life Depended On It* (NY, Harper Business, 2016, ISBN 978-0-06-240780-1).

Літературна редакторка *Галина Сапожникова*. Коректорка *Інна Левіт*. Верстальниця *Вікторія Шелест*. Технічна редакторка *Ірина Щепіна*. Дизайнер обкладинки *Богдан Стрільчик*. Художня редакторка *Оксана Гаджій*.

Дякуємо за допомогу в підготовці видання *Людмилі Добровольській* та *Оксані Осадчій*.

Надруковано в Україні видавництвом «Наш Формат» у ТОВ «Конві Прінт», вул. Антона Цедіка, 12, м. Київ, 03680. Свідоцтво ДК № 6115 від 29.03.2018. Замовлення № 602104. Підписано до друку 02.08.2021. Тираж 1000 прим. Термін придатності необмежений. ТОВ «НФ», пров. Алли Горської, 5, м. Київ, Україна, 01032, тел. (044) 222-53-49, pub@nashformat.ua. Свідоцтво ДК № 4722 від 19.05.2014. Висновок Держ. сан.-епідем. експертизи № 12.2-18-1/24128 від 19.10.2020.

Популярне видання

ISBN 978-617-7682-22-5 (паперове видання)

ISBN 978-617-7682-23-2 (електронне видання)

Усі права застережено. All rights reserved

© 2016 by Christopher Voss

© ТОВ «НФ», виключна ліцензія на видання, оригінал-макет, 2019

Зміст

1. Нові правила	7
2. Зробіться дзеркалом	30
3. Не проймайтеся болем — називайте його	55
4. Не «так», а «ні»	80
5. Два слова, що різко змінюють переговори	101
6. Викривлена реальність	118
7. Люзія 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

*Моїм батькам,
які дарували мені безумовну любов,
навчили наполегливо працювати
і виховали порядною людиною*

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 помере.

Пауза. Заплющую очі. Змушую серце битися рівно.

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

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

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

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

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

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

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

Мене ошукали.

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

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

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

кав мене інакше розмовляти з працівниками клієнтських служб і змінювати методи виховання в нашій родині.

— Ти чув? Діставай бабки, бо переріжу малому горлянку, — заявив Мнукін. Він мене прощупував.

Я обдарував співрозмовника тривалим пронизливим поглядом і всміхнувся.

— І як, по-твоєму, мені це зробити?

Мнукін помовчав. Дивився на мене жалісно й глузливо, мов той собака, який женеться за котом і розуміє, що жертва спинилася й намагається дати відсіч. Здавалося, ми граємо в різні ігри, за різними правилами.

Мнукін посерйознішав і вигнув брови: ніби нагадував, що гра триває.

— То ти не проти, Воссе, якщо я прикандичу твого сина?

— Вибач, Роберте, та звідки мені знати, що він досі живий? — сказав я, звернувшись до співрозмовника на ім'я й вибачившись, щоб додати розмові теплоти — щоб складніше було «наїжджати» на мене. — Справді вибач, але поясни, як я можу дістати гроші отак відразу, тим паче мільйон баксів? І де гарантії, що мій син живий?

То було щось: блискучий науковець занервував через нібито геть непрофесійну дурничку. Проте мій прийом був аж ніяк не дурничкою. Я застосував один із найдієвіших, як показує практика ФБР, переговорних інструментів: неструктуровані (відкриті) запитання.

Декілька років ми відпрацьовували цю тактику в моїй приватній консалтинговій компанії The Black Swan* Group і згодом почали вживати термін «калібровані запитання» — співрозмовник може на них відповісти, але фіксованої відповіді немає. Такі запитання дозволяють вигадати час. У співрозмовника виникає ілюзія контролю, адже саме він має всі відповіді, саме за ним сила.

* Black Swan — з англ. «чорний лебідь». — Прим. пер.

Та водночас він навіть не уявляє, як запитання його обмежують і утискають.

Вочевидь, Мнукін розгубився, бо в розмові, орієнтованій на мою реакцію на смертельну загрозу для сина, акценти раптом змістилися на професора — йому треба було продумати за мене логістичні процеси, пов'язані з викупом. Він мусив розв'язати мої проблеми. На кожну його погрозу й вимогу я незмінно запитував, як мені дістати гроші і звідки знати, що дитина жива.

За три хвилини Габрієлла Блум не витримала.

— Не дозволяй йому цього, — порадила вона Мнукіну.

— Ну, спробуй сама, — здався він, приречено піднявши руки.

Тоді на мене накинулася Блум. Вона жорсткіша, бо навчена багаторічним досвідом на Близькому Сході. Однак і її тактика передбачала «наїзди», тож я продовжував гнути свою лінію з тими самими запитаннями.

У розмову втрутився Мнукін, але так нічого й не домігся. Він почав дратуватися, розчервонівся. Я відчув, що це заважає йому думати.

— Гаразд, Бобе. Досить, — сказав я, щоб більше його не мучити.

Мнукін кивнув. Мій син сьогодні не загине.

— Добре, — мовив гарвардський викладач. — Гадаю, нам є чого повчитися у ФБР.

Я взяв гору, попри натиск двох світил із Гарварда. Я змагався з кращими серед кращих і вийшов переможцем.

Та, може, мені лише пощастило? Понад тридцять років Гарвард є світовим лідером у теорії й практиці ведення переговорів. А я знав тільки одне: прийоми, які ми у ФБР застосовували, діють. За двадцять років, що я провів у цій структурі, ми розробили систему, яка давала успішні результати майже при кожному викраденні. Проте грандіозних теорій у нас не було.

Методи ми розробляли, засвоюючи важливі уроки на практиці. Агенти, що спеціалізувалися на кризових переговорах і діли-

лися досвідом, розповідали, що діє, а що ні. Це був ітеративний, а не інтелектуальний процес. Ми вдосконалювали інструменти, якими весь час користувалися. Удосконалення було нагальною потребою. Наші інструменти мусили бути дієвими, інакше загинуть люди.

Та чому наші фокуси діяли? Ця загадка привела мене до Гарварда, за стіл переговорів із Мнукіном і Блум. За межами мого вузького світу мені бракувало впевненості. Передусім треба було чітко сформулювати те, що я знаю і вмю, і навчитися поєднувати це з теоріями, яких у Гарварді не бракує. Так я зрозумів, систематизував і розширив свої знання.

Наші методи спрацьовували з найманцями, наркодилерами, терористами й жорстокими вбивцями. Та от я замислився, чи будуть вони діяти з нормальними людьми?

У стінах Гарварда я довідався, що наша система має сенс не тільки з практичного, а й з інтелектуального погляду і може бути дієвою скрізь.

Виявилось, переговорні прийоми ФБР — ключ до сприятливих міжлюдських взаємин у будь-якій сфері життя, будь-якій розмові, будь-яких стосунках.

Ця книжка про те, як діють такі прийоми.

Найрозумніший дурник у кімнаті

Прагнучи з'ясувати, чи діють методи ФБР у повсякденні, наступного, 2006 року я пробився на зимовий курс гарвардського юрфаку, присвячений переговорам. За місця на курсі конкурують найкращі й найрозумніші.

І ось в одній аудиторії разом зібралися блискучі гарвардські студенти, що здобували юридичну чи бізнесову освіту, та всезнайки з провідних бостонських університетів, як-от Массачусетський технологічний інститут (МТІ) і Університет Тафтса. Такий собі відбірковий турнір на Олімпійські ігри з переговорів. А я був єдиним аутсайдером.

На першому занятті всі 144 слухачі набилися в аудиторію на вступну лекцію. Потім нас поділили на чотири групи на чолі з інструкторами.

Поспілкувавшись із інструктором (у моїй групі це була Шейла Гін; відтоді мене зв'язує з нею тепла дружба), ми розбилися на пари для інсценізації переговорів. Завдання простеньке: один продає продукт, інший купує, і кожний повинен не перевищувати певного цінового ліміту.

У напарники мені дістався в'яленький рудоволосий Енді (ім'я змінено) — із тих типів, що носять інтелектуальну зверхність, як одяг хакі: розслаблено й упевнено. Ми зайшли в порожній клас із видом на один із красивезних гарвардських кампусів у британському стилі, і кожний старався застосовувати всі відомі йому прийоми. Енді настирливо висував свої пропозиції та закидав беззаперечними аргументами про те, чому варто погодитися, — пастка із залізобетонної логіки. Я відповідав запитаннями, сутність яких зводилася до традиційного: «І як, по-твоєму, мені це зробити?».

Ми пройшлися колом кілька разів і зрештою зупинилися на остаточній ціні. Вийшов я з аудиторії задоволеним. У мене склалося враження, що як на дурника я впорався непогано.

Після роботи в парах група знову зібралася. Шейла питала кожну пару, до чого вони домовилися, і записувала ціни на дошці.

Нарешті дійшла черга до мене.

— Крісе, до чого ви з Енді домовилися? — спитала Шейла. — За скільки ви продали товар?

Ніколи не забуду, як Шейла змінилася на лиці, коли я назвав ціну, на яку погодився Енді: почервоніла, видала здавлений звук, схожий на писк голодного пташеняти. Здавалося, їй важко дихати. Оговтавшись, Шейла розсміялася, а Енді похнюпився.

— Ви буквально обібрали його до копійки, — сказала Шейла. — А в нього ж було завдання лишити чверть грошей про запас для подальшої роботи.

Бідолаха Енді аж зіщулився.

* * *

На наступному занятті те саме сталося з іншим партнером: я і його лишив без копійки.

Як же так? Одна справа, коли разок пощастило, зовсім інша — коли це в системі. Великий досвід за плечима і стара школа — от і все, на що я розраховував. А втім, я розгромив розумака, обізнаних з усіма модними трюками з книжок.

Власне, ті їхні модні трюки видавалися застарілими. Я почувався Роджером Федерером, якого машина часу перенесла в 1920-ті на тенісний турнір із джентльменами, що носили білі костюмчики, грали дерев'яними ракетками й тренувалися у вільний від роботи час. І от я виступаю проти них — увесь такий крутий, із легесенькою ракеткою, особистим тренером і підбраною комп'ютером стратегією подач. Мої противники були не менш розумними (хоча ні, брешу, розумнішими) і грали в ту саму гру за тими самими правилами. Проте я володів навичками, яких їм бракувало.

— Крісе, ви в нас уже знаменитість, — сказала Шейла, коли я оголосив результат на другому занятті.

Я посміхнувся, як чеширський кіт. Вигравати прикольню.

— Крісе, розкажіть, будь ласка, усім про ваш підхід, — попросила Шейла. — Ви нічого особливого не робите: весь час кажете цим гарвардським студентам «ні» і пильно дивитесь в очі, а вони поступаються. Невже все так просто?

Я зрозумів, що мала на увазі інструкторка: я не казав слова «ні», але таким був сенс незмінних запитань. Я ніби натякав, що співрозмовник діє нечесно й несправедливо. Цього вистачало, щоб він завагався і схилився до переговорів. Для того, щоб зважено відповідати на калібровані запитання, потрібна емоційна витримка й особлива психологічна тактика, яких у студентському наборі інструментів бракувало.

Я стенив плечима.

— Просто силлю запитаннями, — спробував я пояснити. — Це пасивно-агресивний підхід. Треба безперестанку ставити кілька

одних і тих самих запитань. Люди втомлюються відповідати і погоджуються на все, чого я прошу.

Енді підхопився, як ужалений.

— Чорт! — вигукнув він. — То ось як це трапилося. А я навіть не помітив.

До кінця зимового курсу я потоваришував із деякими студентами. Навіть з Енді.

Коли щось я і засвоїв за цей час, то це те, що ФБР може багато чому навчити людей, охочих вести переговори ефективно.

Повчившись у Гарварді зовсім трохи, я усвідомив, як важливо розуміти людську психологію, визнавати, що ми невірні, нерациональні, імпульсивні, заціклені на власних емоціях тварини. Без цього розуміння у складній і мінливій взаємодії двох осіб, що ведуть переговори, усі мудровані теорії, уся математична логіка світу нічим не допоможуть.

Так, ми, мабуть, єдиний вид тварин, що вміє торгуватися (мавпа не обмінює банани на горіхи товариша). Та хай як ми старалися б пояснювати домовленості математичними теоріями, люди завжди лишаються тваринами, завжди діють і реагують передусім на основі глибоко вкорінених, хоч непомітних і нечітко сформульованих, страхів, потреб, уявлень і бажань.

Тим часом гарвардським студентам товкмачать інше. Їхні теорії й методи засновані на інтелекті, логіці, поважних аббревіатурах, як-от ВАННА* і ЗОРА**, на раціональних поняттях про цінності та моральних принципах справедливості й несправедливості.

На цьому фальшивому фундаменті раціональності будується, звісно, і процес переговорів. Студенти мусять дотримуватися чіткого сценарію. Це наперед визначена послідовність дій, пропозицій та контрпропозицій, що мають привести до певного результа-

* Назва теорії, аббревіатура з англійської: the best alternative to a negotiated agreement — найкраща альтернатива пропонованій домовленості в переговорах. — Прим. пер.

** З англійської: the zone of possible agreement — зона, чи то пак межі, можливої домовленості. — Прим. пер.

ту. Як робот, виконуєш пункт за пунктом a , b , c і d й отримуєш x . Та в реальному світі це не діє, бо переговори — надто непередбачувані та складні. Може виявитися, що спершу треба зробити d , а потім узагалі q .

Якщо я взяв гору над найкращими студентами за допомогою одного з багатьох емоційних прийомів для переговорів, неодноразово випробуваних на терористах і кіднеперах, чому не застосовувати б ці прийоми в бізнесі? Чим відрізняються грабіжники банків, що захоплюють людей у заручники, від виконавчих директорів, які вдаються до сумнівної тактики, щоб збити ціну в мільярдному контракті?

Зрештою, кіднепери — лише бізнесмени, що виторговують якнайвигідніші умови.

Стара школа

Поняття «заручники», а отже, і переговори щодо викупу існували споконвіку. У Старому Заповіті багато історій про те, як євреї та їхні вороги захоплювали одне в одного заручників на полі бою. Римляни забезпечували лояльність правителів провінцій, змушуючи їх відправляти синів на навчання в столицю імперії.

До президентства Річарда Ніксона заручників у США здебільшого визволяли так: відправляли загони і влаштовували перестрілку. Ми, правоохоронці, переговори вели, але лише, щоб вигадати час і придумати, як розгромити злочинців, застосувавши зброю. Силкові методи, та й по всьому.

Після кількох трагічних випадків тактику вирішили змінити.

У 1971 році було вбито 39 заручників, коли поліція спробувала за допомогою зброї покласти край бунту у в'язниці міста Аттіка, штат Нью-Йорк. Наступного, 1972 року на мюнхенській Олімпіаді палестинські терористи вбили одинадцять ізраїльських спортсменів і тренерів після провальної операції німецької поліції. Та головним поштовхом до змін у правоохоронній системі була трагедія в аеропорту Джексонвілла, штат Флорида, 4 жовтня 1971 року.

То був час, коли в Сполучених Штатах спалахнула епідемія викрадення літаків: 1970 року викрадали по п'ять літаків за три дні. За такої напруженої обстановки психічно невірні чоловік на ім'я Джордж Гіфф-молодший захопив у Нешвіллі, штат Теннесі, літак чартерного рейсу і намірявся летіти на Багами.

Коли все скінчилося, Гіфф убив двох заручників — дружину, з якою розійшовся, і пілота, — а тоді наклав на себе руки.

Цього разу винуватили не викрадача, а ФБР. Заручники вмовили Гіффа відпустити їх на злітній смузі Джексонавілла, де вони сідали, щоб заправитися. Проте ефбеєрвіці не стали чекати й відкрили вогонь по літаку, тож Гіфф удався до крайніх заходів.

Закиди проти агентів ФБР були настільки серйозними, що дружина загиблого пілота й дочка Гіффа виграли судову справу, звинувативши ФБР у недбальстві та протиправних діях, що спричинили загибель людей.

У знаменному рішенні апеляційного суду у справі «Родина Даунів проти Сполучених Штатів Америки» 1975 року зазначалося, що «були кращі варіанти для захисту життя заручників» і що ФБР «перетворило успішну операцію, у якій треба було зачекати, поки двоє заручників безпечно зйдуть із літака, на стрілянину, яка призвела до загибелі трьох людей». Суд дійшов такого висновку: «Перш ніж застосовувати силу, доцільно залагоджувати конфлікт переговорами».

Відтоді трагедія в Джексонавіллі стала прикладом усього того, що не варто робити в кризовій ситуації. Вона сприяла розробці поширених нині переговорних теорій, тренінгів і методів визволення заручників.

Незабаром після Гіффової розправи Департамент поліції Нью-Йорка зібрав першу в США команду фахівців, які розробляли план визволення й організували переговори. Згодом долучилися ФБР та інші правоохоронні органи.

Почалася нова епоха переговорів.

Емоції чи розсудливість?

На початку 1980-х місто Кембридж у штаті Массачусетс було головним центром для фахівців із ведення переговорів. Науковці з різних дисциплін почали співпрацювати й вивчати нові концепції. Великий крок уперед було зроблено 1979 року, коли створили Гарвардський дослідницький проект із переговорів. Фахівці проекту мали вдосконалити теорію ведення переговорів, а також навчання і практичні засади, щоб люди опановували навички й ефективно домовлялися, підписуючи мирні угоди, оформлюючи контракти про злиття компаній тощо.

Два роки по тому засновники проекту Роджер Фішер і Вільям Юрі опублікували книжку «Шлях до ТАК. Як вести переговори, не здаючи позицій»* (Getting to Yes)² — значуще дослідження про переговори, що повністю змінило уявлення фахівців про те, чим вони займаються.

Фішер і Юрі систематизували підходи до розв'язання задач так, щоб учасники переговорів доходили згоди на взаємовигідних умовах, тобто боролися за відповідь «так». Насамперед автори прагнули донести, що позбутися надмірної емоційності — тваринного, ненадійного, ірраціонального ества — допоможе раціональне, узагальнене мислення.

Запропонована система підкупує простотою й ґрунтується на чотирьох засадах. По-перше, треба розмежувати людське, особисте (емоції) і сутність проблеми. По-друге, не зациклюватися на позиції іншої сторони (на тому, що у вас просять), натомість поміркувати, у чому інтерес співрозмовника (чому він просить саме це), — визначити, чого він хоче насправді. По-третє, відгукватися на потреби співрозмовника, щоб домовленість вийшла

* Книжка Роджера Фішера та Вільяма Юрі «Шлях до ТАК. Як вести переговори, не здаючи позицій» вийшла друком у видавництві «Основи» 2016 року. — Прим. ред.

взаємовигідною. По-четверте, оцінювати знайдені рішення відповідно до узгоджених зі співрозмовником стандартів.

Фішер і Юрі блискучо, раціонально й продумано поєднали для ухвалення оптимальних рішень прогресивну теорію ігор і правове мислення того часу. Протягом багатьох років після виходу їхньої книжки у світ усі, хто домовлявся з людьми, — включно з працівниками ФБР та Департаменту поліції Нью-Йорка — використовували цю систему розв'язання задач. Вона видавалася сучасною і розумною.

Дослідження здійснювалися не тільки в Массачусетсі: викладачі Чиказького університету вирішили поглянути на різноманітні сфери життя — від економіки до переговорів — під новим кутом зору. Це були економіст Амос Тверські та психолог Деніел Канеман, що запровадили дисципліну «біхевіористська економіка». Канеман отримав за це Нобелівську премію.

Дослідники показали, що людина — насправді вкрай ірраціональна тварина. Вони виявили, що почуття — це різновид мислення.

Коли в 1980-х бізнес-школи на зразок Гарвардської почали навчати мистецтва переговорів, студентам пояснювали, що йдеться про безпосередній економічний аналіз. На той час провідні економісти світу запевняли, що всі люди — «раціоналісти». Отож, на курсах ведення переговорів виходили з припущення, що одна сторона діє раціонально й егоїстично, намагаючись домогтися свого, тому завдання іншої — продумати сценарії реагування, щоб грати головну скрипку.

Канеман засумнівався в доцільності такого підходу. Як досвідчений психолог він дійшов висновку: «Люди, очевидно, не бувають ані виключно раціональними, ані виключно егоїстичними, і їхні вподобання — мінливі».

Кілька десятиліть Тверські та Канеман проводили спільні дослідження й довели, що всі люди потерпають від когнітивних упреджень, тобто підсвідомих (та ірраціональних) процесів у мозку,

що викривлюють світобачення. Канеман і Тверські виявили понад 150 таких упереджень.

Передусім це ефект фреймінгу, або обмеження, унаслідок якого люди по-різному реагують на однакову інформацію залежно від меж, у яких її подано (наприклад, більше тішається, коли велика ймовірність, 90 відсотків, переходить у певність, 100 відсотків, аніж при переході із 45 до 55 відсотків, хоч в обох випадках прогрес становить 10 відсотків). Теорія перспектив пояснює, чому люди зважуються на невиправдані ризики перед лицем невідзначених втрат. Найвідоміше упередження — уникнення втрат: більшість людей керується бажанням уникати втрат радше, ніж мати здобутки.

Згодом Канеман виклав результати досліджень у бестселері 2011 року «Мислення швидке й повільне»* (Thinking, Fast and Slow)³. Він писав, що людина має дві системи мислення: система 1 — тваринна свідомість, є швидкою, інстинктивною та емоційною; система 2 — повільною, вдумливою та логічною. Проте найдужче на поведінку людей впливає саме система 1, вона навіть керує раціональними думками.

Невизначені переконання, почуття і враження, нав'язані системою 1, є головними джерелами чітко сформульованих переконань і свідомих рішень за системою 2. Це витік річки людської свідомості. Ми емоційно реагуємо (система 1) на пропозицію чи запитання. Потім реакція за системою 1 передає сигнал системі 2, і це формує нашу відповідь.

Тепер, виходячи з теорії Канемана, поміркуймо про таке: якщо відомо, як вплинути на думки співрозмовника за системою 1, тобто на сплутані почуття, використовуючи вкладені в певні межі і належно сформульовані запитання чи аргументи, то за системою 2 можна спрямовувати його раціональне мислення, а отже, і відповіді. Ось чому в Гарварді я домігся від Енді бажаної відпо-

* Книжка Деніела Канемана «Мислення швидке й повільне» вийшла друком у видавництві «Наш Формат» 2017 року. — Прим. ред.

віді, запитуючи: «І як, по-твоєму, мені це зробити?». Я вплинув на його емоції, нав'язав системою 1, і переконав, що пропозиція недостатньо хороша; система 2 раціоналізувала ситуацію, й Енді пристав на пропозицію, вигіднішу для мене.

Отож, за Канеманом, вести переговори на основі міркувань системи 2, за браком інструментів для прочитування і розуміння емоційного підґрунтя системи 1 або вдаватися для цього до маніпуляцій — усе одно, що готувати омлет, не вміючи розбивати яйця.

ФБР дає волю емоціям

У 1980-х і 1990-х нова команда порятунку заручників ФБР набувала досвіду й опановувала навички розв'язання задач. Згодом стало зрозуміло, що нашій системі бракувало важливого елемента.

На той час ми спиралися на книжку «Шлях до ТАК. Як вести переговори, не здаючи позицій». Як фахівець із ведення переговорів, консультант і викладач із кількадесятилітнім досвідом я досі згоден із багатьма дієвими стратегіями, викладеними в цій книжці. Автори запропонували революційні ідеї для розв'язання задач завдяки готовності до співпраці та запровадили важливі поняття, як-от BATNA, тобто найкраща альтернатива пропонуваній домовленості для вдалого початку переговорів.

Це було геніально.

Після двох провальних облог стало очевидно, що більшість переговорів про долю заручників не має нічого спільного з раціональним розв'язанням задач. Це була облога ферми Ренді Вівера Рубі-Рідж, штат Айдахо (1992 року) та маєтку Девіда Кореша Маунт-Кармел у місті Вейко, штат Техас (1993 року).

Спробуйте-но домовитися про взаємовигідну розв'язку з чувачком, який вважає себе месією!

Отож поради з книжки Роджера Фішера і Вільяма Юрі на кіднеперів не діяли. Наскільки уважно, озброївшись маркерами, агенти ФБР не читали б цю книжку, переговори про визволення заручників відбувалися невдало.

Блискуча теорія геть не вписувалася в щоденний досвід правоохоронців. Чому ж цей бестселер і перлину бізнес-літератури прочитало стільки людей, які визнали його найкращим у світі посібником із мистецтва переговорів, і так мало з них успішно застосовували вчитані настанови?

Може, ми всі тупаки?

Після Рубі-Рідж і Вейко багато хто замислювався над цим питанням. Наприклад, Філіп Гейманн, заступник генерального прокурора США, хотів з'ясувати, чому в нас такі кепські методи ведення переговорів із викрадачами людей. У жовтні 1993 року він написав доповідь «Уроки Вейко: пропонувані зміни для федеральних правоохоронних органів»⁴, де було викладено висновки експертної комісії про неспроможність цих органів справлятися зі складними випадками захоплення заручників. Тому 1994 року директор ФБР Луїс Фрі повідомив, що сформовано Групу оперативного реагування на надзвичайні ситуації, яка об'єднала відділи кризових переговорів, кризових ситуацій, біхевіористських досліджень і групи порятунку заручників, а також змінив підходи до переговорів.

Питання було тільки в тому, які методи застосовувати.

Десь у цей самий час двоє фахівців із переговорів, що отримали найбільше в історії ФБР нагород, а саме мій колега Фред Ленслі і колишній бос Гері Неснер, читали цікаву лекцію в межах курсу з ведення переговорів в Окленді, штат Каліфорнія. Вони звернулися до групи з 35 досвідчених правоохоронців: «Підніміть руку, кому з вас траплявся класичний випадок, коли можна було домовитися методом розв'язання задач?».

Руку не підняв ніхто.

Тоді викладачі поставили інше запитання: «Кому з вас доводилося вести переговори за нестабільної, напруженої й непевної обстановки, коли в злочинця, що утримує заручників, була емоційна криза і жодних чітких вимог?».

Усі слухачі підняли руки.

Висновок: якщо правоохоронці мають справу переважно з інцидентами, що базуються на емоціях, аніж із раціональними домовленостями, тоді для успішних переговорів треба зважати на тваринну, емоційну та ірраціональну сутність людини.

Відтоді ФБР навчає агентів не домовлятися за принципом «ти мені, я тобі» або застосовувати методи розв'язання задач, а опанувати психологію і навички, необхідні в кризових ситуаціях. Емоції й емоційний інтелект мають вирішальне значення для ефективних переговорів. Не варто зациклюватися на тому, які проблеми треба подолати.

ФБР потрібна була проста психологічна тактика і відповідні стратегії, які допомагають заспокоїти співрозмовника, установити контакт, здобути довіру, чітко назвати потреби і переконати протилежну сторону в емпатії. Це мала бути система, якої легко навчити, якою легко оволодіти і яку легко застосовувати. Адже цією системою мали послуговуватися копи і звичайні агенти, які не збиралися вчитися на науковців чи психотерапевтів. Їм лише треба було змінити поведінку кіднепера, хай би що той хотів чи вимагав, вплинути на емоційну атмосферу кризової ситуації так, щоб усі її учасники були в безпеці.

ФБР від початку експериментувало і з новими, і зі старими методами психотерапевтів. Прищеплювані агентам навички допомагали налагоджувати позитивні взаємини: треба показати, що ти розумієш, через що злочинцеві довелося пройти і як він почувається.

Починаємо з універсальної істини: усі люди хочуть, щоб їх розуміли і сприймали. Готовність слухати — найдешевша і водночас найдієвіша поступка, на яку можна піти. Уважно слухаючи, учасник переговорів виявляє емпатію і щире бажання зрозуміти, як ведеться іншій стороні.

Згідно з психотерапевтичними дослідженнями, люди, відчуваючи, що їх слухають, уважніше чують самих себе, краще усвідомлюють, що кажуть, думають і відчувають. Крім того, вони мен-

ше захищаються й нападають і готові вислуховувати інші думки. Це налаштовує їх мислити спокійно й логічно, і в такому стані вони готові сприймати методи розв'язання задач, запропоновані в книжці «Шлях до ТАК. Як вести переговори, не здаючи позицій».

Концепція, якій присвячена ця книжка, називається «тактична емпатія». Ідеться про вміння слухати як бойове мистецтво, а також про баланс між вираженими діями на основі емоційного інтелекту та розвиненими навичками для того, щоб упевнено тиснути на співрозмовника. Усе це відкриває доступ до міркувань іншої людини. Хибно вважається, що слухати — дія пасивна, насправді це найактивніша дія, на яку здатна людина.

Коли почали розробляти нові методи ведення переговорів, стався розкол на два табори: у провідних навчальних закладах США цю науку продовжували викладати за усталеною схемою, тобто за раціональним розв'язанням задач. І, хоч як це дивно, ми, телепні з ФБР, почали навчати своїх агентів за системою сумнівної ефективності, заснованою на психології, психотерапії й антикризових заходах. У той час, як «Ліга плюща» навчала студентів математиці й економіці, ми стали фахівцями з емпатії.

І наші методи виявилися дівішими.

Життя — це переговори

Може, вам і цікаво, як ФБР умовляє найжорстокіших у світі злочинців, але ви, певно, все одно дивуетесь, як ця інформація прислужиться вам у житті. На щастя, небагатьом із нас випадає розбиратися з ісламістами, що захопили в заручники наших рідних.

Тож розкрию секрет: усе життя — це переговори.

Більшість нашої повсякденної взаємодії з людьми на роботі чи вдома є переговорами, що зводяться до елементарної, тваринної потреби «хочу».

Звісно, у нашій книжці доцільно говорити про таку потребу: «Хочу, щоб ви відпустили заручників». Проте вона не надто відрізняється від інших:

— Хочу, щоб ви погодились укласти контракт на мільйон доларів.

— Хочу купити машину за двадцять тисяч доларів.

— Хочу, щоб мені підвищили зарплату на десять відсотків.

— Хочу, щоб ви лягали спати о дев'ятій.

Переговори виконують дві важливі функції: збір інформації і вплив на поведінку інших. Це практично будь-яка взаємодія, де одна сторона чогось хоче від іншої. Ваші кар'єра, добробут, репутація, особисте життя, ба навіть доля ваших дітей, найчастіше залежать від того, чи вмієте ви вести переговори.

Із цієї книжки ви довідаєтеся, що переговори — усього лише результативне спілкування. Для того щоб одержувати від життя те, що хочеться, треба отримувати це від інших людей і з їхньою допомогою. Конфліктів не уникнути в будь-яких стосунках. Тому корисно (а може, й життєво необхідно) знати, як розв'язувати конфлікти так, щоб отримувати те, чого хочеш, і нікому не завдавати шкоди.

Я описував засади й методи, виходячи з моєї понад двадцятирічної праці у Федеральному бюро розслідувань. Цей неймовірно цікавий підхід допоможе вам роззброювати, перенаправляти й розгромлювати противників практично в будь-яких переговорах. Причому робити це можна так, щоб формувалися приємні стосунки.

Ви справді довідаєтеся, як ФБР домовилося про визволення безлічі заручників, але й також — як за допомогою знань про людську психологію купити автомобіль, вибити підвищення зарплати чи домовитися з дитиною про те, коли їй треба спати. Ця книжка навчить брати під контроль важливі для вашого життя і кар'єри розмови.

Перший крок до майстерного ведення переговорів — не уникати розмов. Вам не обов'язково їх любити, але слід розуміти, що так влаштований світ. Вести переговори — не означає залякувати чи мучити. Треба просто грати в емоційну гру, за якою живе суспільство. У нашому світі можна отримувати те, чого просиш, от тільки просити треба правильно. Отож не втрачайте нагоди просити те, що вважаєте необхідним.

Насамперед ця книжка схиляє читачів прийняти переговори як реальність і домагатися бажаного правильно із погляду психології. Ви навчитеся використовувати ваші емоції, інстинкти й ідеї у взаємодії з будь-якими людьми, налагоджувати взаєморозуміння, впливати на людей і досягати більшого.

Дієві переговори — це застосування людських знань, психологічні межі для кожної сфери життя: як оцінити людину, як вплинути на її оцінку щодо вас, як використати ці знання, щоб отримати бажане. Та попереджаю: ця книжка не має нічого спільного з популярною психологією. Це ґрунтовний (і передусім практичний) огляд провідної психологічної теорії, заснований на 24-річному досвіді роботи у ФБР, десятирічному викладанні й консалтинговій діяльності в найкращих бізнес-школах і корпораціях світу.

Описані методи є дієвими з простої причини: вони походять із реального світу. Ця теорія не була розроблена за замкненими дверима в якійсь аудиторії чи залі для тренінгів. Вона побудована на багаторічному досвіді, а тому вдосконалювалася і стала майже бездоганною.

Пам'ятаймо, людина, що веде переговори про визволення заручників, грає унікальну роль: вона мусить *перемогти*. Не можемо ж ми сказати грабіжнику банку: «Гаразд, у тебе чотири заручники. Поділимо навпіл — віддаєш мені двох, і на тому розійдемося».

Так не піде. Успішні переговори такого зразка — це коли злочинець виконав усе, що від нього вимагалось, коли іншій стороні не довелося поступатися нічим суттєвим, коли при цьому обидві сторони вважають, що чудово поспілкувалися. Такий переговорник має емоційний інтелект на стероїдах. І ви довідаєтеся про інструменти, які виводять на такий рівень.

Книжка

Будинки починають створювати з фундаменту, от і ця книжка наростає знизу вгору: спочатку великі плити, потім опорні стіни, гарна водонепроникна покрівля і, звісно ж, вишуканий інтер'єр.

Кожен наступний розділ доповнює попередній. Спочатку ви довідаєтеся про вдосконалені техніки так званого «активного слухання», потім перейдете до конкретних інструментів — мовних зворотів, тонкощів мистецтва домовлятися (тобто торгуватися) — і, нарешті, знайдете справжній скарб, що зробить вас віртуозами переговорів. Цей скарб — «чорний лебідь».

У розділі 2 ви дізнаєтеся, як не дозволяти собі припущень, що засліплюють переговорників-початківців, і натомість задіювати техніки активного слухання, як-от: віддзеркалення, мовчанка і голос нічного радіодіджея. Розповім, як скинути оберти і навіяти співрозмовнику відчуття безпеки, що зробить його щирим; як розрізняти бажання (устремління) і потреби (мінімум успішної домовленості) та зосереджуватися на тому, що хоче сказати інша сторона.

У розділі 3 розбиратимемося з тактичною емпатією. Ви навчитеся приймати погляд співрозмовника, вселяти довіру і налагоджувати взаєморозуміння за допомогою техніки називання — це коли ви озвучуєте думку співрозмовника. А ще дізнаєтеся, як розрядити обстановку, створивши умови для відвертості. Я поясню, як позбавити співрозмовника можливості накидатися зі звинуваченнями, проговорюючи його скарги на вас завдяки прийому «ревізії звинувачень».

Далі, у розділі 4, розповім, як зробити так, щоб співрозмовник відчував, що його розуміють і сприймають рівноправним учасником переговорів. Це створює атмосферу безумовно позитивного ставлення. У цьому розділі ви дізнаєтеся, чому відповідь «Це правда!» ліпша, ніж «Так», на будь-якому етапі переговорів; як визначати, повторювати й емоційно відгукуватися на світобачення співрозмовника, підбиваючи підсумки і перефразовуючи почуте.

У розділі 5 ви дізнаєтеся про зворотний бік боротьби за «так». Також знатимете, чому важливо почути «ні», адже саме з цієї відповіді починаються переговори. Крім того, ви навчитеся наступати собі на горло й, ведучи переговори, оселятися у світі співрозмовника, бо це єдиний спосіб домовитися про умови, які інша

сторона справді виконуватиме. Нарешті, ви навчитеся схилити співрозмовника на свій бік, визнаючи його право на вибір, а також використовувати емейл-техніку, яка гарантує, що вас ніколи не будуть ігнорувати.

У розділі 6 навчу вас мистецтву викривленої реальності. Розповім про інструменти для фреймування переговорів у такий спосіб, щоб співрозмовник підсвідомо приймав визначені вами обмеження для дискусії. Ще ви знатимете, як установлювати дедлайн, щоб підштовхувати до нагального розв'язання проблеми; як слушно використовувати поняття «справедливість» і як закріплювати емоції співрозмовника, щоб йому здавалося, ніби, відмовившись від вашої пропозиції, він щось втрачає.

Розділ 7 присвячений надзвичайно дієвому інструменту, яким я скористався в Гарварді, а саме каліброваним запитанням. Такі запитання починаються словами «як» або «що» й дозволяють уникати коротких відповідей «так» або «ні», змушуючи співрозмовника кумекати, як розв'язати *ваші* проблеми.

У розділі 8 я демонструю, як застосовувати калібровані запитання, щоб уникнути провалів на стадії виконання домовленості. Я завжди повторюю, що відповідь «так» не має сенсу без запитання «як». Крім того, ви довідаєтеся про значення невербального спілкування; про те, як використовувати запитання «як», щоб м'яко відповісти «ні»; як змусити співрозмовника грати проти себе самого і як впливати на «убивць» угоди, що не беруть участі в переговорах.

На певному етапі будь-яких переговорів учасники переходять до суті, тобто починають торгуватися за старою школою. У розділі 9 ви знайдете покрокові інструкції для ефективного торгу: від підготовки до хитрощів для взаємодії з агресивним співрозмовником до підказок про те, як перейти в наступ. Ви дізнаєтеся про систему Аккермана — найдієвіші прийоми ФБР для того, щоб формулювати й висувати пропозиції, від яких годі відмовитися.

Насамкінець розділ 10 пояснює, як шукати й використовувати рідкісних «переговорних створінь» — «чорних лебедів». У кож-

них переговорах є від трьох до п'яти одиниць інформації, виявивши які, можна кардинально все змінити. Ця концепція настільки революційна, що я назвав свою компанію The Black Swan Group, тобто «Групою чорного лебедя». В останньому розділі ви дізнаєтеся про маркери, які підведуть вас до потаємного гнізда «чорного лебедя», а також прості інструменти, що допоможуть застосувати «чорних лебедів», мати важелі впливу на співрозмовника і домовлятися, досягаючи неймовірних результатів.

Кожний розділ починається з напруженої історії про визволення заручників. Потім я аналізую її, пояснюючи, що спрацювало в переговорах, а що — ні. Розібравшись із теорією та інструментами, ми розглядатимемо ситуативні дослідження з мого досвіду та досвіду інших фахівців, які користувалися відповідними інструментами й успішно домовлялися про високу зарплату, вигідну ціну автомобіля чи розв'язували дошкульні проблеми вдома.

Якщо, дочитавши книжку, ви зможете застосовувати викладені в ній техніки в професійному чи особистому житті, я вважаю, що місію виконано. Я впевнений, що у вас вийде. Головне, пам'ятайте: до успішних переговорів треба готуватися. Саме тому в додатку «Одноаркушний плакат» для підготовки до переговорів» ви знайдете безцінний інструмент, який я пропоную всім своїм студентам і клієнтам. У додатку коротко викладено майже всі наші тактики й стратегії. Використовуйте його, адаптуючи до вашої ситуації, і готуйтеся до кожних переговорів, із яких хочете вийти переможцями.

Передусім хочу, щоб ви зрозуміли, що переговори можна вести швидко, по суті й майстерно. Оволодівши важливими навичками, ви зможете отримувати те, що хочете, та ще й сприяти іншим людям.

Переговори — основа співпраці. Для обох сторін вони роблять конфлікт значущим і продуктивним. Переговори можуть змінити ваше життя так само, як змінили моє.

Я завжди вважав себе пересічним. Працьовитим і готовим навчатися, але без особливих талентів. Та водночас я усвідомлював,

що в житті є дивовижні можливості. Замолоду я просто не знав, як відкрити їх для себе.

Опанувавши необхідні навички, я добився надзвичайних успіхів і спостерігав за тим, як навчені мною люди досягають неймовірних результатів, що змінювали їхнє життя. Користуючись хитрощами, яких навчився за тридцять років практики, я знаю, що повністю контролюю власне життя і допомагаю в цьому іншим. Тридцять років тому я був упевнений, що це реально, от тільки не знав, як це зробити.

Тепер знаю і розповім про це вам.