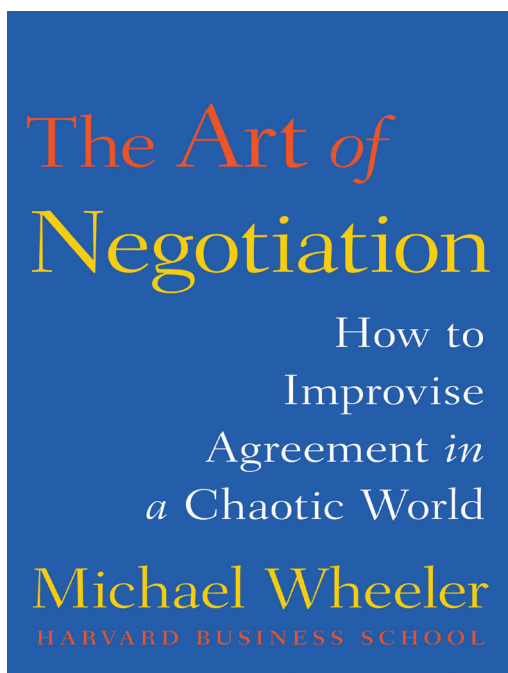


УИЛЛЕР, МАЙКЛ. ИСКУССТВО ПЕРЕГОВОРОВ.

М.: МЦУПК, 2016. — 342 С.

WHEELER, MICHAEL. THE ART OF NEGOTIATION: HOW TO IMPROVISE AGREEMENT IN A CHAOTIC WORLD.

HARVARD BUSINESS SCHOOL, 2013.



Книга гарвардского профессора Майкла Уиллера «Искусство переговоров» (оригинал вышел в 2013 году) теоретически адресована не только профессиональным переговорщикам, но и самому широкому кругу читателей — всем, кто так или иначе ведет переговоры со своими коллегами или партнерами, торгуется при совершении покупок, устраивается на работу сам или занимается наймом сотрудников, продает автомобиль, дачный участок или целый завод. Иными словами, вообще любому. На практике, однако, скорее всего, книга будет наиболее полезна тем, кто уже неплохо разбирается в различных моделях ведения переговоров, знаком с основами переговорной теории, и прежде всего с работами коллег Уиллера по «гарвардской школе переговоров», на которые он опирается в своей концепции.

Сам Уиллер был причастен к Гарвардской программе по переговорам с момента ее основания в 1979 г. и с тех пор был постоянным участником этой междисциплинарной группы исследователей, в течение 20 лет являясь главным редактором престижного *Negotiation Journal*.

За это время исследователями этой группы были опубликованы десятки книг по переговорам, причем как отмечает сам Уиллер, в программе «нет какой-то единой теории или подхода», но есть общая проблематика и накопленный исследовательский опыт. К нему-то Уиллер и обращается в своей книге, по всей видимости рассчитывая, что в читательский «багаж» входят как минимум основные подходы, представляющие собой «вехи» развития гарвардской переговорной теории: 1) модель «принципиальных» переговоров, основанная на различии между позициями участников и их реальными интересами — самым известным ее изложением стала книга Фишера и Юри «Путь к согласию, или Переговоры без поражения» (также эту модель часто называют «ориентированной на сотрудничество», «моделью взаимного выигрыша», «ориентированной на интересы» и т.д.); 2) подход, основанный на удовлетворении базовых потребностей и работе с эмоциями, предложенный Фишером и Шапиро в книге «За пределами здравого смысла» и в других работах. С точки зрения этого подхода, на ход переговоров могут сильно повлиять негативные эмоции, которые возникают у участников в случае неудовлетворения одной из базовых потребностей — в признании, автономии, принадлежности, статусе или роли; 3) подход, изложенный Стоуном, Пэттоном и Хин в книге «Трудные разговоры»: эта относительно сложная модель предлагает рассматривать переговоры как три отдельных разговора, касающихся фактов, эмоций и чувства идентичности участников. Немаловажно, что второй и третий подходы, сформированные гарвардской школой, во многом развивают и дополняют классическую модель Фишера и Юри, и все три при этом направлены на «корректировку» распространенной состязательной модели, основанной на позиционном торге между сторонами.

Уиллер одновременно пытается дополнить популярные модели переговоров и в известном смысле примирить их между собой: последовательное «слепое» использование любой из моделей может привести к ошибкам.

В качестве примера неудачного использования модели жестких переговоров он приводит историю молодого человека по имени Арвинд Гупта. Мужчина дружил с пожилой супружеской парой, проживавшей в особняке с великолепным видом на море. Супруги уже подумывали о том, чтобы зажить поскромнее, и получив извещение о необходимости заплатить высокий налог на недвижимость, приняли решение продать свою виллу. Детей у них не было, так что они обратились с предложением купить дом за 2,5 миллиона долларов к Арвинду, которого любили как родного. Арвинд понимал, что ему предлагают в высшей степени выгодную сделку, но и эту сумму заплатить он не мог. Тогда он обратился к своему состоятельному другу Биллу и предложил «втихую» поучаствовать в сделке. Увидев хорошую возможность для выгодного вложения денег, Билл радостно согласился, но посоветовал сделать встречное предложение: мол, дом мы купим, но за 2,25 миллиона

долларов (а если уж продавцы будут настаивать, то заплатим полную цену). Арвинд попытался не соглашаться, потому что назначенная цена и так была ниже рыночной, но Билл настоял на проведении «жестких» переговоров, ведь «цену всегда можно снизить». Друзья Арвинда отреагировали на его попытку поторговаться с болью и гневом: «Мы любили тебя как сына, и так-то ты нам платишь за любовь?!» — сказали они. Они передумали продавать дом другу, нашли риэлтора, и не прошло и года, как дом был продан в четыре раза дороже. Получается, что Билл предложил снизить цену на 10%, не учтя того, что это не было обычным обсуждением сделки о покупке недвижимости между незнакомыми людьми, то есть использовал стандартный прием позиционных переговоров там, где он был совершенно неуместен.

Важнейшей способностью переговорщика в концепции Уиллера является его способность к неожиданной импровизации, гибкость и умение отойти от заранее продуманного плана переговоров там, где это действительно необходимо. В качестве иллюстрации высочайшего мастерства, проявленного переговорщиком, Уиллер в своей книге приводит следующий пример:

Несколько лет назад Джей Шелдон, менеджер частной инвестиционной компании, купил в одном из штатов Среднего Запада небольшую компанию — оператор кабельного телевидения. Этот вид бизнеса ему был мало знаком, но цена — восемь миллионов долларов — показалась разумной платой за возможность разведать обстановку на рынке и попробовать свои силы в данной отрасли. Джей и его партнеры быстро добились устойчивой прибыли, а спустя год им захотелось расширить бизнес и приобрести действовавшие поблизости аналогичные компании. Произведя расчеты, они пришли к выводу, что вполне могут заплатить одиннадцать — максимум двенадцать — миллионов за еще одну такую же компанию, осуществлявшую телевидение в соседнем городе.

Джей вступил в длительные переговоры с владельцем компании. Спустя два месяца стало ясно, что представления участников об адекватной цене предмета сделки очень сильно различаются.

— Вот что я вам скажу, — обратился хозяин компании к Шелдону. — Я не вешал на свой телеканал бирку с надписью «продается». Это вы обратились ко мне, а не я к вам. И вам не удастся уговорить меня продать компанию до тех пор, пока вы не выложите на стол пятнадцать миллионов наличными, да и то, скорее всего, я потом буду кусать себе локти, что продешевил.

Шелдон понял: человек не блефует. В то же время он понимал, что только что услышанное для него абсолютно неприемлемо: запрашиваемая цена была непомерно высокой. Здравый смысл подсказывал, что переговоры зашли в тупик. Когда минимально допустимая продавцом стоимость продажи на три миллиона долларов превышает максимально допустимую покупателем стоимость покупки, — сделка невозможна. Или все-таки возможна?

— Позвольте, я задам вам последний вопрос,— сказал Шелдон, поднимаясь из-за стола. — Допустим, ваш бизнес стоит пятнадцать миллионов, а сколько тогда, по-вашему, стоит наш?

— Ну, ваш немного поменьше масштабом,— был ответ.— Я бы сказал, четырнадцать или около того.

И тут Шелдона осенило! Он решил заключить сделку, обратную той, которую планировал, и вскоре из покупателя превратился в продавца. Потратив на раскрутку своего бизнеса немногим больше года, он продал его практически вдвое дороже, чем купил (причем большая часть тех денег бралась в кредит). Надо сказать, что на свои перспективы достижения успеха в области телеиндустрии он все равно смотрел оптимистически, но тут, встретив пылкого энтузиаста в лице своего партнера по переговорам, сумел изменить патовую, казалось бы, ситуацию и провернуть выгоднейшую для себя сделку продажи принадлежащего ему кабельного телеканала.

К переговорам необходимо тщательно готовиться, но вести переговоры строго по заранее написанному сценарию невозможно, говорит нам Уиллер. Пока мы не вступим в переговоры, мы часто понятия не имеем о том, в чем именно заключаются наши интересы. Переговорщики действуют в условиях принципиальной неопределенности и хаоса, и способность отклониться от собственной модели и импровизировать отличает гениального переговорщика от посредственного. Поэтому главная метафора Уиллера — это джазовая музыка. Переговоры похожи на импровизацию музыкантов, которые могут быть даже не знакомы друг с другом, но даже без дирижера и общего плана действий, то соперничая, то сотрудничая друг с другом, они способны создавать уникальную и вдохновенную музыку.

Собственные принципы переговорщика Уиллер кратко формулирует следующим образом: 1) участнику переговоров еще до начала процесса следует отдавать себе отчет в том, его цели, интересы и планы действий в случае незаключения сделки могут меняться к его выгоде или невыгоде; 2) участник должен понимать, что переговоры — процесс интерактивный и что его слова и действия могут повлиять на партнеров не так, как он того ожидал или хотел; 3) тщательно продуманная заранее стратегия повышает эффективность переговоров; 4) нужна постоянная готовность к импровизации.

Переговоры — это живое искусство, и хуже всего для переговорщика-практика — увязнуть в догматизме той или иной схемы, так же как и для исследователя — в догматизме того или иного подхода к переговорной теории. Книга Майкла Уиллера доказывает, что в гарвардской школе переговоров этого не произошло, и она продолжает активно развиваться, порождая совершенно новые идеи и подходы.

Николай Гордийчук