

1. ПРО НЕВЛОВИМИХ КРОЛІВ, АБО ЗА ЯКИМИ КРИТЕРІЯМИ ОЦІНЮВАТИ СВОЇ ВМІННЯ?

Перший рядок рецепта тушкованого кроля — «Спершу зловіть кроля».

Немає сенсу робити інше, поки ми не виконали цього.

Лише ми, економісти, можемо припускати, що ми «його спіймали» (вибачте, це зі старого жарту про економістів). Схопити невловимого кроля — лише перший пункт у списку речей, які вам потрібно зробити, щоб приготувати вечерю.

Але передусім прошу вибачення у моїх друзів-вегетеріанців, яким думка про тушкованого кроля може видатись образливою, — запевняю вас, це лише зручна аналогія для вступу. Якщо хочете, перший рядок у рецепті морквяного супу — «Спершу назбирайте моркви». Це завдання виконати набагато легше, ніж ловити кролів, але це не настільки драматичний спосіб донести думку (перепрошую у всіх «морквяників»).

Отже, перш ніж почати заняття із вдосконалення переговорних навичок, ви повинні оцінити свої вміння. Мій досвід свідчить: достатньо тесту з одного речення для того, щоб відрізнити перемовників з хорошими намірами від тих, які готові подивитися правді в очі й почати щось змінювати.

Ви можете успішно пройти цей тест (мої вітання!), але не думайте, що випадковий (?) успіх звільняє вас від подальших дій, тому що це зовсім не так!

У тестах для самоконтролю, наведених у книжці «Домовлятися завжди», саме ваша інтуїтивна реакція, а не обдумана, виважена відповідь, відіграє більшу роль у навчальній програмі, адже, коли ви маєте справу з рішучим перемовником, інтуїтивна ре-

акція має більше спільного з діями під час переговорів, тому вона є промовистішою.

Коментувати футбольний матч значно легше, ніж брати в ньому участь — коментатор бачить, де перебувають інші гравці, але футболіст, який біжить до м'яча, бачить лише на кілька футів перед собою і може втратити нагоду віддати пас колезі, що стоїть на кращій позиції й опинився фактично перед порожніми воротами, але не має м'яча, щоб забити в них.

Не сумнівайтеся, що вплив будь-якого з цих уроків буде стійкішим, ніж намагання вдавати, що у вас є вільний час добре подумати, перш ніж висловити зважене судження. Ваше завдання не здивувати мене, а перевірити себе.

Отож, щоб не товкти воду в ступі, пройдіть тест зараз і швидко.

Тест для самоконтролю № 1

Прочитайте нижченаведене речення й одразу дайте відповідь, чи вважаєте ви його правильним.

I. У переговорах з конфліктним опонентом краще піти на незначні поступки, щоб досягти домовленості.

А) Правильно.

Б) Неправильно.

Протягом багатьох років, мабуть, 30 000 перемовників із схожою біографією, у різних країнах, носії відмінних культур і мов, з різним ступенем готовності навчатись, які відвідували наш майстер-клас, відповідали на це запитання. Переважна більшість з них, 96 %, дали однакову відповідь.

Ця майже одноголосність поширюється навіть на тих, хто відвідував програми інших викладачів із розвитку переговорних навичок, одна чи дві з яких відомі своєю високою вартістю. У контексті поданого тесту це наводить на думку, що вони

слухали не уважно чи взагалі не слухали або що їхнім наставникам краще вдається продавати свої курси, ніж навчати хороших переговорних навичок. Пам'ятайте: не все те золото, що блищить. (Якщо, переплативши за чергові курси переговорних навичок, ви обрали неправильну відповідь, ви повинні вимагати, щоб вам повернули гроші!)

Насамперед я хотів би сказати дещо про навчання і про те, як воно нам вдавалося найкраще принаймні один раз у житті.

У дитинстві ми навчались, виправляючи свої помилки й хибні уявлення. Так ми навчилися ходити й розмовляти. Ми намагались підвестися й падали стільки разів, скільки було потрібно, щоб впоратись із цим завданням, водночас зміцнюючи м'язи. Спочатку ми лопотіли й тільки потім навчилися вимовляти звуки у словах: спершу в іменниках, потім у дієсловах і прикметниках.

Дорослі допомагали нам встати й виправляли наше нерозбірливе мовлення. Так само, навчаючись їздити на велосипеді, ми користувалися бічними колесами, перш ніж їх від'єднали і ми поїхали самостійно (і ніколи не втрачали цієї навички, незалежно від того, скільки часу минуло з останньої поїздки). Отже, це не змагання між мною і вами. Тести для самоконтролю покликані допомагати вам у навчанні, а не намагатися принизити вас (женіть від себе цю думку). Вони забезпечують корисний і приємний механізм для заохочення вас замислитись над тим, як ви ведете переговори наразі, але оскільки я не можу підлаштувати кожен урок під кожен окрему особу, я змушений, як під час приготування пуншу для вечірки, використовувати узагальнений підхід, щоб одночасно досягти кількох цілей.

Отже, якого висновку ви дійшли: це твердження правильне чи неправильне?

На мою думку, це твердження *неправильне*.

Оскільки більшість опитаних позначають відповідь «правильно», досить часто після оголошення мого вердикту лунає хвиля

заперечень. Проте мало хто довго наполягає, що зазначений вище вибір є слушним, коли вони усвідомлюють, як їхній підхід впливає на інтуїтивну реакцію під час прийняття рішення. Тим небагатьом особам, які завжди віритимуть, що їхній вибір був правильним, допомогти неможливо, важка доля чекає на них у справжньому світі переговорів. Сподіваюсь, вони ніколи не будуть керувати вашим пенсійним фондом!

Отже, перший пункт під час виправлення помилок і хибних уявлень стосовно переговорів: ваші підходи визначають більшість ваших дій під час переговорів. У двосторонній розмові, яка є типовою для переговорів, досить швидкі рішення ухвалюють під тиском. Якщо з багатьох, часто суперечливих, підходів ви обираєте ті, які містять помилки й хибні уявлення, ваша поведінка буде менш доречною, ніж після ретельного їх перегляду, описаного в книжці «Домовлятися завжди».

Тому тест для самоконтролю № 1 є лакмусовим папірцем вашого розуміння переговорів.

Розгляньмо помилки в підходах, яких ви припустилися, обравши варіант «правильно». (Тим, хто відповів «неправильно», рано пишатися собою, продовжуйте читати, адже ви можете усвідомити, що це був лише правильний здогад).

Наводжу це твердження ще раз:

«У переговорах з конфліктним опонентом краще поступитись у незначних речах, щоб досягти домовленості».

На мою думку, воно містить п'ять помилок у підходах:

1. «У переговорах з конфліктним опонентом»

На яку думку вас наводить це твердження? Усі ми іноді мали справу з такою людиною, яку тільки святий назвав би «конфліктною», а декому з них ми ніколи не втомилися б давати стусанів!

Вони можуть бути агресивними, набридливими, галасливими, здатні погрожувати або просто втомлювати. Вони можуть перебивати, вимагати всього для себе і нічого для вас, відкидати все, що ви пропонуєте, і навіть гірше — постійно змінювати тему.

Додайте до слова «конфліктний» слово «опонент», і у вашому підході вмикається така передача: «Надалі я не вживатиму слово “опонент”, тому що в контексті переговорів воно породжує неправильні підходи». Ми не ведемо переговори з «опонентами», хоча наші прагнення можуть бути протилежними.

Ми ведемо переговори з партнерами, щоб досягти необхідного нам спільного рішення, тому що нам потрібна їхня участь у віднайденні найкращої пропозиції для нас обох. Якщо кожен із нас думатиме лише про найкращі домовленості для себе, це буде тривала боротьба без розв'язки, поки обидві сторони не змінять свої підходи. Тому нам ніщо не заважає розпочати з більш доречного налаштування.

У спортивних змаганнях є опоненти, тому що переможець може бути лише один. У футболі перемагає команда, яка заб'є найбільше голів; у тенісі перемагає той, хто набере найбільше очок; у гольфі (звичайно ж, це викривлено) — той, хто з найменшою кількістю ударів влучить у 18 лунок. Переможець очевидний.

Але в переговорах це не так. Якщо обидві сторони погоджуються ухвалити рішення, це означає, що вони обидві «перемагають», адже кожен отримує щось, що рідко є рішенням, якого вони прагнули на початку.

Якщо вони не погоджуються, завжди можна сказати «ні». Це не змагання, мета якого — побачити, хто перемагає, а хто програє. Обидві сторони переможуть, коли погодяться, і жодна не перемагає, коли одна або обидві відмовляться.

2. «Краще»

Краще для кого? «Краще» — це порівняння, тому завжди потрібно бути обережним, коли не сказано, з якої причини

кращим є цей варіант. У нашому «лакмусовому папірці» цей варіант однозначно не кращий, ніж його альтернатива.

3. «Поступитися»

Отакої! Перемовники не поступаються, вони торгуються.

Ігноруйте заяви перемовників, які намагаються залякати вас, щоб ви поступилися чимось. Це лексика людей, які не можуть наполягти на своєму. Це небезпечна помилка, яка дезорієнтує вас і змушує забути торгуватися за те, що вам потрібно. Ви не повинні нічим «поступатися» (будь ласка, вимийте рота після таких слів), якщо не отримуєте нічого у відповідь.

Ніколи не поступайтеся ні на йоту (або міліметр) — торгуйтеся за неї!

4. «У незначних речах»

Для кого цей ваш безкоштовний подарунок є незначним? Для вас чи для іншого учасника?

Ця відмінність є визначальною. Якщо він незначний для вас, усе ж важливо враховувати його вартість для іншого учасника. Те, що для вас є незначним, може мати більшу цінність для нього. Не будьте повністю зацикленими на собі, думаючи лише про себе.

Якщо ця річ чогось варта для іншого учасника, імовірно, це єдине, що ви можете запропонувати; відмовившись від неї, ви залишитесь ні з чим, і досягнення угоди може обійтись вам дорожче. В основу переговорів покладено обмін.

5. «Щоб досягти домовленості»

Я ціную ваше прагнення досягти домовленості, але прошу вас будьте обережними. Якщо ви поступитеся чимось, це ще не означає, що таким чином ви посприєте готовності домовлятися з вами. Конфліктні люди думають інакше. Задирака

живе завдяки тому, що ви даєте те, що йому потрібно, задарма. Нерозуміння цього є ознакою вкрай помилкового бачення.

Винагороджуючи конфліктну поведінку, ви заохочуєте їх дізнатись, наскільки щедрими ви можете бути, якщо вони тиснуть далі. Подумайте про те, чому вони «конфліктні». Спалахи гніву спричиняють швидкий відступ (кожна дитина швидко це дізнається від своїх батьків, а особливо від дідусів і бабусь).

Краще створювати готовність домовлятися шляхом пропозицій, які дають кожному з вас частину того, що вам потрібно, завдяки чомусь, що потрібно іншій особі. Тому я так визначаю переговори:

Процес, під час якого ми отримуємо те, що нам потрібно, від особи, якій щось треба від нас.

Тепер подумайте про свій вибір у тесті для самоконтролю. У цій книжці на вас чекає новий тест для самоконтролю на початку кожного розділу. Виконуйте кожен з них за таким самим принципом: робіть вибір швидко й позначайте свою відповідь. Дозвольте своєму підходу визначити вашу відповідь. Саме про ваші підходи вам потрібно дізнатись, тому що вони визначають вашу інстинктивну реакцію й поведінку в реальному світі. Наприкінці розділу є коментарі до тесту для самоконтролю, які пояснюють потенційні переваги й підводні камені різних відповідей.

Там, де ваші підходи призводять до «неправильного» вибору, вам потрібно знати, чому вони можуть бути оманливими (на мою думку); якщо ви й далі думаєте, що ваш вибір «правильний», це нормально. Я не знаю всього, і, можливо, я не взяв до уваги причини, які спонукали вас дати таку відповідь у кожному випадку. Головне — щоб перед вами було завдання і щоб ви обдумували ці питання.

Так, ви дізнаєтесь багато про себе, перш ніж завершите останній тест для самоконтролю, і вже це може зробити з вас кращого перемовника.

Тест для самоконтролю № 2

1. У мене значний досвід ведення переговорів.

- а) Це твердження правильне.
- б) Це твердження неправильне.
- в) Важко відповісти.

2. Перемовник зацікавлений лише в тому, щоб перемогти.

- а) Це твердження правильне.
- б) Це твердження неправильне.
- в) Важко відповісти.