
ОГЛАВЛЕНИЕ

ГЛАВА 1 | НОВЫЕ ПРАВИЛА

Как превратить противника по переговорам в своего союзника 7

ГЛАВА 2 | СТАНЬТЕ ЗЕРКАЛОМ

Как быстро установить взаимопонимание 35

ГЛАВА 3 | НЕ ЧУВСТВУЙТЕ ЧУЖУЮ БОЛЬ, НАВЕСЬТЕ НА НЕЕ «ЯРЛЫК»

Как создать доверие с помощью тактического сочувствия 65

ГЛАВА 4 | ОСТЕРЕГАЙТЕСЬ ОТВЕТА «ДА» И ДОБИВАЙТЕСЬ ОТВЕТА «ВСЕ ПРАВИЛЬНО!»

Как получить «зеленый свет» в процессе убеждения 95

ГЛАВА 5 | «НЕТ» – ТОЖЕ ОТВЕТ

Как спровоцировать оппонента на отрицательный ответ, чтобы он раскрыл перед вами свои реальные планы 116

ГЛАВА 6 | ПОДСТРАИВАЙТЕ РЕАЛЬНОСТЬ ПОД СЕБЯ

Как определить, что справедливо, а что нет 143

ГЛАВА 7 | СОЗДАЙТЕ ИЛЛЮЗИЮ КОНТРОЛЯ

*Как составлять точно выверенные вопросы,
чтобы превращать противостояние в сотрудничество* 177

ГЛАВА 8 | УБЕДИТЕСЬ, ЧТО ЗАДАЧА ВЫПОЛНЕНА

*Как выявить лжецов и обезопасить себя
от «закулисных» игроков* 202

ГЛАВА 9 | ТОРГ УМЕСТЕН

Как настоять на своей цене 233

ГЛАВА 10 | НАЙДИТЕ «ЧЕРНЫХ ЛЕБЕДЕЙ»

*Как вырваться вперед, обнаружив
неизвестные ранее факты* 264

Примечания 313

НОВЫЕ ПРАВИЛА

Мне было страшно.

Я больше двадцати лет отслужил в ФБР, из них пятнадцать вел переговоры по освобождению заложников в разных уголках планеты — от Нью-Йорка до Филиппин и Ближнего Востока. Среди 10 тысяч агентов, работавших в бюро, я был главным специалистом по международным переговорам об освобождении похищенных детей. Однако никогда еще ситуация с заложниками не касалась меня лично.

— Восс, ваш сын у нас. Заплатите нам восемь миллионов долларов, или он умрет.

Пауза. Я закрываю глаза. Усилием воли заставляю сердце биться ровно.

Да, мне не раз приходилось оказываться перед выбором: деньги или жизнь ребенка. Но все это были чужие дети, не имевшие ко мне никакого отношения.

И никогда еще моими противниками не были обладатели ученых степеней, эксперты в области ведения переговоров. Сейчас же напротив меня сидел профессор и преподаватель курса ведения переговоров в Гарвардской школе права.

* * *

Я приехал в Гарвард на краткосрочные курсы по ведению переговоров для топ-менеджеров, чтобы посмотреть, чему я смогу научиться, используя методики, принятые в мире бизнеса. Я думал, что здесь будет тихо и спокойно — просто еще одна возможность немного повысить свой профессиональный уровень и расширить кругозор.

Но когда Роберт Мнукин, руководитель Гарвардского научно-исследовательского проекта по ведению переговоров, узнал, что я в кампусе, он пригласил меня в свой офис на чашку кофе. Сказал, что хочет просто поговорить.

Я был польщен и в то же время чувствовал себя не в своей тарелке. Мнукин — очень яркая личность. Его советам я следовал на протяжении многих лет — и не только потому, что он профессор Гарвардской школы права, но еще и потому, что он является одним из корифеев в области разрешения конфликтов, а также автором книги *«Сделка с дьяволом: когда разговаривать и когда сражаться»*¹.

Честно говоря, мне показалось не совсем честным, что Мнукин захотел обсудить переговоры именно со мной, с бывшим патрульным полицейским из Канзас-Сити. Но все оказалось намного хуже. Когда мы сели за стол, открылась дверь и вошла дама. Это была Габриэлла Блум, тоже профессор Гарварда, специалист по ведению международных переговоров в ходе вооруженных конфликтов и антитеррористических операций. Она в течение восьми лет участвовала в переговорах при Совете национальной безопасности Израиля и в Армии обороны Израиля — в бесстрашном ЦАХАЛе.

Словно по команде, появился секретарь Мнукина и поставил на стол магнитофон. Мнукин и Блум улыбнулись мне.

Я попался.

— Восс, ваш сын у нас. Заплатите нам восемь миллионов долларов — или он умрет, — с улыбкой сказал Мнукин. — Я похитил вашего ребенка. Ваши действия?

Мне стало не по себе. Впрочем, тут не было ничего странного. Это обычное дело: даже двадцатилетний опыт ведения переговоров не избавляет от страха. Даже если речь всего лишь о ролевой игре.

Я успокоился. Да, я был всего лишь патрульным полицейским, который стал агентом ФБР и теперь играет против настоящих тяжеловесов. И я вовсе не был гением. Но я оказался в этой комнате не просто так. С годами у меня появились навыки, тактика и собственный подход, который не только помогал мне спасти чужие жизни, но и — теперь я понимаю это — изменил мою собственную. За годы ведения переговоров у меня появился собственный метод общения с людьми.

— Давай гони деньги, иначе я прямо сейчас перережу горло твоему сыну, — сказал Мнукин. Он вполне убедительно изобразил раздражение.

Я медленно поднял глаза и посмотрел на него долгим взглядом. Потом я улыбнулся:

— И что я должен делать?

Мнукин помедлил. На его лице появилась смесь удивления и жалости — точно у собаки, которая наблюдает, как кошка бегаёт вокруг и пытается ее раззадорить и гоняться за собой. Мы словно играли в разные игры по разным правилам.

Мнукин справился с собой и посмотрел на меня, подняв бровь, словно хотел напомнить, что игра еще не закончилась.

— Так вам не жаль своего сына, мистер Восс?

— Извини, Роберт, но я даже не знаю, жив ли он, — сказал я. То, что я извинился и назвал его по имени, добавило теплую нотку в наш разговор и усложнило его игру по запугиванию. «Мне действительно очень жаль, что так получилось, но как я могу отдать тебе деньги прямо сейчас, тем более восемь миллионов, если я даже не знаю, жив ли он?»

Это было зрелище, достойное вашего внимания: такой выдающийся человек нервничал из-за такой глупой ерунды.

С другой стороны, мои действия можно было назвать какими угодно, но только не глупыми. Я применил один из самых мощных инструментов ФБР для ведения переговоров: задал вопрос, требующий развернутого ответа.

Сегодня, после целого ряда лет использования этой тактики для частного бизнеса в моем консалтинговом агентстве Black Swan Group, мы называем ее тактикой точно выверенных вопросов: противник, конечно же, может ответить на все ваши вопросы, но у него нет на них готовых кратких ответов.

Благодаря этому вы выигрываете время. У противника появляется иллюзия контроля — только он может дать ответ и на его стороне сила, — и он даже не представляет, что эти вопросы связывают его сильнее, чем самые крепкие веревки.

Как и ожидалось, Мнукин начал подыскивать слова и тянуть с ответом, потому что наш разговор переключился с моей реакции на угрозу убийства моего сына на то, как профессор должен решить логическую задачу, связанную с получением денег. Теперь он должен был решать *мои* проблемы. На все его угрозы и требования я продолжал спрашивать, как я могу заплатить ему, если не знаю, жив ли мой сын.

Наши переговоры продолжались около трех минут, но тут вмешалась Габриэлла Блум.

— Не давай ему запутать себя, — сказала она Мнукину.

— Ну, попробуй *сама*, — сказал он, подняв руки.

Теперь на меня налетела Блум. Годы, проведенные на Ближнем Востоке, сделали ее жестче. Но она продолжала такую же тактику запугивания и услышала от меня те же самые вопросы.

Мнукин снова вступил в разговор, но ничего не смог добиться. От досады он начал краснеть. Было видно, что раздражение мешает ему думать.

— Ну же, ну, Боб. Вот и все, — сказал я, положив конец его страданиям.

Он кивнул. Мой сын будет жить.

— Отлично, — сказал он. — Думаю, у ФБР *есть* чему поучиться.

* * *

Я не просто выстоял против двух выдающихся ученых из Гарварда. Я применил лучший из своих приемов и оказался на высоте.

Но была ли это счастливая случайность? Уже более трех десятилетий Гарвард является мировым центром теории и практики ведения переговоров. Единственное, что я знал о методах, которые мы применяли в ФБР, — это то, что они работают. За двадцать лет службы в бюро мы разработали систему, которая приводила к успеху почти во всех случаях с похищениями детей. Но наша система не была подкреплена теорией.

Наши методы были основаны на опыте — они разрабатывались агентами прямо на месте. Переговоры велись в критических условиях и подкреплялись лишь примерами из прошлого — о том, что прошло удачно, а что — нет.

Это был итеративный процесс, а не интеллектуальный: мы просто оттачивали инструменты, которыми пользовались изо дня в день. Каждый раз был крайним случаем. Наши инструменты *должны были* работать, потому что если они не работали, гибли люди.

Но *почему* они работали? Именно этот вопрос привел меня в Гарвард, в офис к Мнукину и Блум. Мне не хватало уверенности, чтобы выйти из своего маленького мирка. В первую очередь мне необходимо было научиться формулировать свои знания и комбинировать их со знаниями этих людей — а у них было чему поучиться, — чтобы я мог понимать, систематизировать и расширять их.

Да, наши методы четко срабатывали, когда мы имели дело с бовиками, наркодилерами, террористами и жестокими убийцами. Но мне было интересно, можно ли применять эти методы в общении с обычными людьми?

Как я вскоре смог убедиться в стенах легендарного Гарварда, наши методы оказались высокоинтеллектуальными и способными работать *везде*.

Выяснилось, что наш подход к ведению переговоров дает ключ к успешному человеческому общению во всех областях, при любом взаимодействии и в любых взаимоотношениях.

Эта книга о том, как он работает.

САМЫЙ УМНЫЙ ТУПИЦА В КЛАССЕ

Чтобы найти ответы на все свои вопросы, год спустя, в 2006 году, я записался на зимний курс ведения переговоров в Гарвардскую школу права. За возможность попасть на этот курс боролись лучшие из лучших, поэтому на нем оказались блестящие студенты Гарварда, учившиеся на факультете права и бизнеса, а также студенты, рекомендованные другими известными университетами Бостона, такими, как Массачусетский технологический институт и Университет Тафтса. Это были настоящие олимпийские игры по ведению переговоров. И только я пришел сюда с улицы.

В первый день занятий все 144 студента собрались в аудитории, где нам прочли краткую вводную часть, после чего разделили нас на четыре группы и назначили в каждую инструкторов по ведению переговоров. После вводной беседы с нашим инструктором — ее звали Шейла Хин, и у нас по сей день сохранились прекрасные отношения, — нас разделили на пары и отправили на учебные переговоры. Задание было

простым: один из нас продавал какой-то продукт, а другой покупал, и у каждого была четко ограничена цена, по которой можно было продать или купить товар.

Моим партнером был рыжий увалень по имени Энди, один из тех парней, у которых на лице написано интеллектуальное превосходство и которое они демонстрируют со спокойной уверенностью, как привычную форменную одежду. Мы с ним вошли в пустой класс, выходявший окнами на одну из английских лужаек кампуса, и каждый из нас начал применять те инструменты, которыми владел. Энди выдвигал предложение и давал безупречно рациональное пояснение, почему его предложение было хорошим — неизбежный логический капкан, — а я давал различные варианты ответа в стиле «Как я смогу это сделать?».

Мы снова и снова обсуждали его предложение и, наконец, пришли к конечному результату. Когда мы вышли из класса, я был счастлив. Я думал, что для новичка я неплохо справился.

После того как мы все собрались в классе, Шейла стала спрашивать студентов, о какой цене договорилась каждая пара, и затем записывала результат на доске.

Наконец наступила наша очередь.

— Крис, о чем вы договорились с Энди? — спросила она. — Какая у вас цена?

Я никогда не забуду выражение лица Шейлы в тот момент, когда я сказал, сколько Энди согласен заплатить. Ее лицо покраснело, словно у нее перехватило дыхание, а затем она издала странный звук, похожий на писк голодного птенца. Наконец она расхохоталась.

Энди заерзал.

— Ты вытянул из него все до последнего цента, — сказала она, — а он надеялся создать приличный резерв для дальнейшей работы.

Энди вжался в стул.

* * *

На следующий день с другим партнером произошло то же самое.

Я полностью «разорил» этого парня.

Было непонятно. Случайный выигрыш — это одно. Но здесь прослеживалась система. Используя знания старой школы и свой опыт, я легко побеждал парней, которые знали самые современные уловки, о которых говорилось в учебниках.

Получалось, что самые передовые методы, которые применяли мои напарники, оказывались устаревшими и не работали. Я чувствовал себя как Роджер Федерер, который заполучил машину времени и смог вернуться в 1920-е годы, чтобы сразиться с теннисистами прошлого — блистательными джентльменами в белых костюмах, игравшими деревянными ракетками и соблюдавшими режим тренировки с неполной нагрузкой.

Я держал ракетку из титана, у меня был личный тренер, рассчитанная на компьютере техника подачи и ударов с лета. Мои партнеры по игре были такие же умные — в действительности даже еще умнее, — и мы играли в одну и ту же игру по одним и тем же правилам. Но у меня были навыки, которых не было у них.

— Ваш особый стиль, Крис, уже сделал вас знаменитостью, — сказала Шейла, когда я объявил результаты второго дня.

Я улыбнулся, как Чеширский Кот. Выигрывать всегда приятно.

— Крис, почему бы вам не рассказать нам о своем методе? — сказала Шейла. — Похоже, единственное, что вы делаете, — это говорите студентам Гарвардской школы «нет» и смотрите на них, а они тут же сдаются. Неужели это действительно так просто?

Я знал, о чем она говорит.

Хотя на самом деле я ни разу не сказал «нет», вопросы, которые я задавал, звучали именно так. Казалось, они постепенно внушали противнику, что он поступает нечестно и несправедливо.

Этого было достаточно, чтобы заставить партнера сомневаться и вести переговоры с самим собой. Ответы на мои точно выверенные вопросы требовали огромной эмоциональной устойчивости и тактической психологической проницательности, а этого в их ящике с инструментами не было.

Я пожал плечами.

— Я просто задаю вопросы, — сказал я. — Это пассивно-агрессивный подход. Я просто снова и снова задаю одни и те же три или четыре вопроса, требующие развернутого ответа. Они изматываются, отвечая на них, и дают мне все, что я захочу.

Энди подскочил на месте как ужаленный.

— Черт возьми! — сказал он. — *Так вот* что это было. Я даже подумать об этом не мог.

* * *

К моменту окончания зимнего курса в Гарварде я подружился с некоторыми из своих однокурсников. Даже с Энди.

Именно за время учебы в Гарварде я понял, что мы в ФБР могли научить мир многому в области ведения переговоров.

За время своего короткого пребывания в Гарварде я понял, что без глубокого понимания психологии человека, без принятия того факта, что мы все — дикие, неразумные, импульсивные, действующие под наплывом эмоций животные, все наши умственные способности и математическая логика бессильны в хрупком и шатком процессе взаимодействия двух людей, ведущих переговоры.

Да, возможно, человек — единственное животное, которое торгуется — ведь обезьяна не будет менять часть своего банана на орехи другой обезьяны. Но независимо от того, в какие теоретические

«одежды» мы облакаем наши переговоры, человек всегда остается животным, которое прежде всего действует, исходя из своих, глубоко спрятанных — и почти не видимых — зачаточных страхов, потребностей, представлений и желаний.

Эти парни в Гарварде не учили этого. Все их теории и методы связаны с силой интеллекта, логикой, авторитетными анаграммами вроде BATNA (Best Alternative to a Negotiated Agreement — «Наилучшая альтернатива соглашению на переговорах». — *Прим. ред.*) и ZOPA (Zone of Possible Agreement — «зона возможного соглашения». — *Прим. ред.*), с рациональными понятиями о ценностях и с моральной концепцией о том, что считается честным и справедливым, а что — нет.

На вершине этой стройной, но ложной системы взглядов на рациональность находится, конечно же, процесс. У них был обязательный сценарий, заранее определенный порядок действий, предложений и контрпредложений, разработанных в особом порядке, который должен был привести к нужному результату. Они словно имели дело с роботом: если вы выполните пункты *a*, *b*, *c* и *d* в строго определенном порядке, то найдете *x*. Но в реальном мире переговоры часто бывают непредсказуемыми и сложными. Приходится сначала находить *a*, затем *d*, а потом, возможно, *q*.

Если я смог одержать победу над самыми умными студентами в стране, используя лишь один из многих эмоционально окрашенных методов ведения переговоров, которые я разрабатывал и применял против террористов и похитителей детей, то почему я не могу применять эти методы в бизнесе? Я не вижу разницы между грабителями банка, которые берут заложников, и руководителями организации, которые используют жесткую тактику, чтобы сбить цену при приобретении имущества стоимостью миллиард долларов.

В конце концов, похитители детей — это просто бизнесмены, пытающиеся выторговать лучшую цену.

ПЕРЕГОВОРЫ СТАРОЙ ШКОЛЫ

Захват заложников и последующие переговоры об их освобождении существовали в истории человечества с незапамятных времен. В Ветхом Завете мы найдем огромное количество историй о том, как израильтяне и их враги брали жителей в заложники как военную добычу. Римляне со своей стороны обычно заставляли правителей вассальных государств отправлять своих сыновей в Рим для получения хорошего образования, чтобы заручиться преданностью этих правителей.

Но до прихода к власти администрации Никсона процесс ведения переговоров об освобождении заложников ограничивался отправкой войск и попыткой освобождения заложников в результате перестрелки. Наш подход к обеспечению правопорядка состоял в основном из общения, в ходе которого мы вычисляли, как освободить людей при помощи оружия. Грубая сила.

Ряд случаев, повлекших гибель заложников, заставил нас изменить тактику.

В 1971 году, когда полиция с помощью оружия попыталась подавить бунт в тюрьме Аттика в Нью-Йорке, были убиты 39 заложников. После этого, в 1972 году, на Олимпийских играх в Мюнхене 11 спортсменов и тренеров из Израиля были захвачены палестинцами и убиты после неудачной попытки немецкой полиции освободить их.

Но сильнейшим толчком к институциональным изменениям в американском обеспечении правопорядка оказался случай на взлетной полосе в аэропорту Джексонвилля, штат Флорида, 4 октября 1971 года.

В США началась настоящая эпидемия угона самолетов — в 1970 году за три дня проходило сразу пять таких случаев. В обстановке такой напряженности психически нездоровый человек по имени Джордж Гифф-младший угнал самолет, летевший чартерным рейсом из Нашвилла, чтобы улететь на Багамы.

К моменту завершения инцидента Гифф убил двоих заложников — свою бывшую жену и пилота, а потом застрелился сам.

Но на этот раз в гибели заложников обвинили не угонщика самолета — вину за их смерть возложили на ФБР. Двое заложников сумели уговорить Гиффа разрешить им выйти на взлетную полосу в Джексонвилле, штат Флорида, куда самолет сел для дозаправки. Но агенты ФБР оказались слишком нетерпеливыми и взорвали двигатель самолета. Именно это и подтолкнуло Гиффа к тому, чтобы применить крайнее средство.

В действительности обвинение в адрес ФБР было настолько серьезным, что когда жена пилота и дочь Гиффа подали иск о неправомерном причинении смерти, в котором обвинили ФБР в халатности, то суд встал на их сторону.

В 1975 году в знаменитом решении суда по делу семьи Даун к Соединенным Штатам Америки (Дауны против Соединенных Штатов) Апелляционный суд США указал, что «существовала продуманная альтернатива защиты жизни заложников», и пояснил, что ФБР превратило «успешную игру на выжидание, во время которой два человека благополучно покинули самолет, в соревнование по стрельбе, в результате которого погибло три человека». В решении суда было сказано, что, «прежде чем начинать боевые действия, необходимо попытаться разумно провести переговоры».

Дело семьи Даун об угоне самолета закрепило в практике ФБР перечень того, что *нельзя* делать в критической ситуации, и стало причиной создания современных теорий, подготовки и методов ведения переговоров об освобождении заложников.

Вскоре после трагедии с участием Гиффа в полицейском управлении Нью-Йорка впервые в стране была сформирована команда специалистов, призванных разработать процесс

проведения критических переговоров. Вслед за полицейским управлением Нью-Йорка такие же команды появились в ФБР и в других правоохранительных органах.

Началась новая эра ведения переговоров.

РАЗУМ ИЛИ СЕРДЦЕ

В начале 1980-х Кембридж, штат Массачусетс, стал *настоящей* «горячей точкой» в мире ведения переговоров, так как именно там специалисты из разных областей начали совместно разрабатывать новые потрясающие концепции. Большой скачок произошел в 1979 году, когда был основан Гарвардский переговорный проект. Ему были предоставлены полномочия по усовершенствованию теории, методики преподавания и практики ведения переговоров, чтобы люди могли более эффективно решать все вопросы, начиная с договоров о мире до соглашений о слиянии компаний.

Два года спустя основатели проекта Роджер Фишер и Уильям Юри выпустили книгу *«Путь к согласию»*² — принципиально новое пособие по ведению переговоров, которое полностью изменило представления специалистов, занимающихся практикой, о данной области.

Методика Фишера и Юри в основном представляла собой систематизацию всех возможных решений проблемы, чтобы стороны, участвующие в переговорах, могли достичь взаимовыгодного соглашения — недаром книга называлась «Путь к согласию». Они высказали основное предположение, что эмоциональный мозг — это чувственное, ненадежное и неразумное животное начало — можно победить с помощью более рациональной установки на совместное решение проблемы.

Их система — понятна и привлекательна, она состоит из четырех основополагающих принципов.