

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение.....	11
1. О ПЕРЕГОВОРАХ	15
Что такое переговоры.....	16
Примеры из жизни	20
Основные компоненты	29
Переговоры в торговле.....	33
Переговоры при разрешении трудовых конфликтов.....	36
Ведение переговоров по вопросам собственности на недвижимость.....	39
Упражнения к главе 1.....	44
2. ПЕРЕГОВОРЫ — СОВМЕСТНЫЙ ПРОЦЕСС	45
Переговоры — не игра.....	45
«Совместная самовлюбленность»	47
В поисках житейского баланса	53
Если средства управления не действуют	55
Упражнения к главе 2.....	59
3. ЛЮДИ	61
Инстинкт или разум?	62
Предсказание поведения.....	65
Ограниченные представления о мотивах действий людей	70
Как распознать, что происходит.....	80
Упражнения к главе 3.....	84
4. ПОДГОТОВКА К ПЕРЕГОВОРАМ	85
Постановка целей	86
Командное или индивидуальное ведение переговоров?	87
Пункты и позиции	91
Место встречи.....	94
Встреча: подготовка и открытие переговоров.....	95
Повестка переговоров.....	97
Начало переговоров	99
«Вскрытие» позиции	100
Задача-максимум оппонента	101

Поведение и его цели	102
Тренинг на перспективу	104
Готовьте домашнее задание!	107
Новейшие методы	116
<i>Упражнения к главе 4</i>	121
5. ПРЕДПОЛОЖЕНИЯ	122
Источник недоразумений	123
Виды скрытых допущений	131
Выяснение фактической стороны дела	136
<i>Упражнения к главе 5</i>	139
6. ЧТО НАМИ ДВИЖЕТ.....	141
<i>Упражнения к главе 6</i>	151
7. ПРИМЕНЕНИЕ ТЕОРИИ ПОТРЕБНОСТЕЙ	
В ПЕРЕГОВОРАХ.....	152
Три уровня переговоров	154
Варианты применения потребностей	155
Сублимация.....	167
Удовлетворение потребностей и лишения	170
Эмоции и переговоры	173
Использование теории потребностей для стимулирования творчества.....	175
<i>Упражнения к главе 7</i>	176
8. ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ВОПРОСОВ.....	178
Подтверждающие заявления	185
Как формулировать вопросы	189
Вопросы с тремя и более функциями	197
Старые классификации вопросов и новые приемы использования функций вопроса.....	198
Грамматическое построение и функции вопросов	200
Процесс построения вопросов	201
Как действуют функциональные вопросы	202
Важность функциональных вопросов при подготовке к переговорам	204
Утверждения в качестве вопросов.....	205
Вопросы, задаваемые самому себе	207
Уровни вопросов	208
Как отвечать (или не отвечать) на вопросы.....	210

Как сделать, чтобы вопросов вообще не было.....	216
<i>Упражнения к главе 8</i>	218
9. КАК РАСПОЗНАВАТЬ ПОТРЕБНОСТИ.....	220
Хороший слушатель.....	220
Невербальная коммуникация	224
<i>Упражнения к главе 9</i>	233
10. МЕТОДЫ ВЕДЕНИЯ ПЕРЕГОВОРОВ.....	234
Стратегия «когда».....	238
Стратегия «как и где»	256
Пример применения творческих альтернатив, приемов стратегии и тактики.....	285
<i>Упражнения к главе 10</i>	288
11. СОЗДАНИЕ ТВОРЧЕСКИХ АЛЬТЕРНАТИВ	290
Использование творческих альтернатив помогает изменить отношение к переговорам как к соревнованиям, в которых есть победители и проигравшие.....	292
Использование творческих альтернатив для достижения взаимного удовлетворения	300
<i>Упражнения к главе 11</i>	309
12. ПЕРЕГОВОРЫ О ПОКУПКАХ И ПРОДАЖАХ.....	311
Элементы переговоров о покупке и продаже	319
Переговоры о цене и фактических затратах	321
Продажа — оборотная сторона медали.....	322
<i>Упражнения к главе 12</i>	328
13. ПЕРЕГОВОРЫ ПО СДЕЛКАМ	
С НЕДВИЖИМЫМ ИМУЩЕСТВОМ.....	329
<i>Упражнения к главе 13</i>	332
14. СДЕЛКИ И ПЕРЕГОВОРЫ	333
Выход из дела	335
<i>Упражнения к главе 14</i>	337
15. КОРПОРАТИВНЫЕ ПЕРЕГОВОРЫ	338
Приобретая, избегайте потерь	342
Установка цены	343

Успех может вас погубить	345
Блокировка захвата	346
<i>Упражнения к главе 15</i>	347
16. РАЗРЕШЕНИЕ ТРУДОВЫХ КОНФЛИКТОВ	
И ТВОРЧЕСКИЕ АЛЬТЕРНАТИВЫ	348
Творческие альтернативы	349
Трудовые взаимоотношения и коммуникабельность	353
Смещение уровней при разрешении трудовых конфликтов	355
Стадии эволюции отношений в трудовых конфликтах	356
<i>Упражнения к главе 16</i>	360
17. ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВО, СУДЕБНЫЕ ИСКИ	
И ЭФФЕКТИВНОЕ ВЕДЕНИЕ ПЕРЕГОВОРОВ	361
Помните: стандарта ценностей не существует	363
Смещение уровней	364
Исследования	366
<i>Упражнения к главе 17</i>	368
18. МЕТОДЫ РАССУЖДЕНИЙ	
И ПРОЦЕСС ВЕДЕНИЯ ПЕРЕГОВОРОВ	369
«Костыль» индуктивных заключений — слабое подпорье в переговорном процессе	371
Социальная причинность	375
19. ПЕРЕГОВОРЫ: НАУКА С БЕЛЫМИ ПЯТНАМИ	378
Мета-речь	380
Ограничения «метода случаев» («метода прецедентов»)	380
Исследование прецедентов	381
Хаотичное обучение	382
Теория познания как фундамент изучения процесса переговоров	383
Рассмотрение альтернативных подходов к переговорам	385
Интуиция и ее использование в переговорах	388
20. СВЯЗЬ ВРЕМЕН:	
МЕТОДОЛОГИЯ ЭТИЧЕСКИХ ПЕРЕГОВОРОВ	393
21. УСПЕХ	404

Приложение А. Переговоры между Господом и Авраамом	407
Комментарии к переговорам между Господом и Авраамом.....	409
Приложение Б. Примеры из жизни	411
I. Гомеостатические потребности.....	412
II. Потребности в безопасности и надежности	424
III. Потребность в любви и принадлежности	437
IV. Потребность в уважении	450
V. Потребности самореализации и самовыражения.....	459
VI. Потребность знать и понимать	470
VII. Эстетические потребности	485
<i>Упражнения</i>	494
Приложение В. Матрица вопросов.....	496
Приложение Г. Атмосфера переговоров	502

ВВЕДЕНИЕ

Успех в жизни зависит от того, насколько успешно вы ведете свои переговоры. Ведь в каждом аспекте — в бизнесе, в социальной области, в отношениях между людьми — ощущается потребность в переговорах. Из своего личного опыта и исследований я сделал вывод, что в жизни можно вести переговоры по всем вопросам, при любых обстоятельствах и в любое время.

Каким бы малым или большим опытом по переговорам вы ни обладали, в этой книге вы найдете новые взгляды, способы и методики «Искусства переговоров», которые можно сразу же применить для выхода из различных ситуаций, возникающих в жизни.

Даже опытные участники переговоров, посредники, неоднократно говорили мне, что эффективность некоторых из их любимых подходов со временем падает. А между тем пересмотр многих важных моментов в «Искусстве переговоров» позволил освежить и обновить подходы к установлению более длительных, более постоянных взаимоотношений.

Все так и должно быть. Ведь профессионалы во всех областях — от бизнеса до спорта — не могут почитать на лаврах. Им приходится периодически пересматривать и освежать в своей памяти важнейшие основы, от которых зависит создание или разрушение карьеры. Это может привести к открытию новых концепций,

новых идей и методов, которые можно использовать в разрешении возникающих во время переговоров проблем.

Эта книга служит средством удержаться на самом переднем крае искусства ведения переговоров. Этот процесс был начат в 1968 году публикацией «Искусства переговоров», первой книги, в которой переговоры рассматривались как процесс, которому можно обучиться.

В ней подробно исследовалось, как готовиться к переговорам, описывалось использование теории потребностей в процессе переговоров, рассматривалось 126 примеров из реальной жизни, касающихся потребностей участников переговоров, разнообразия применений и уровней подходов, предлагались бесчисленные альтернативные подходы, которые можно использовать в определенных ситуациях, пояснялись сопутствующие переговорам психологические процессы и утверждалось, что понятие из теории игр о том, что кто-то должен победить, а кто-то обязательно проиграть, является неправильным. И в конце концов была выдвинута революционная идея, что при правильном ведении переговоров побеждает каждый участник.

В книге «Творческое ведение переговоров в бизнесе» (1971) можно познакомиться с описанием новых навыков и стратегий, например, матрицы вопросов, представляющих эффективные способы руководства переговорами. Особенный упор сделан на анализ базы переговорного процесса.

В «Основах ведения переговоров» (1973) эти книги были собраны вместе и добавлены иллюстрации и упражнения. Позже я написал и другие книги по таким вопросам, как мимика, жесты и их скрытый смысл.

В книге «Мета-речь» выявляется скрытый смысл в наших разговорах и переговорах.

В последующие годы развитие моей концепции, что переговоры есть определенный процесс, действующий в изменяющемся мире, стимулировало новые исследования и расширение знаний в данной области. «Институт переговоров» продолжал проводить семинары по всему миру, в его работе участвовало более чем 150 тысяч человек. Мы разработали интерактивные экспертные системы; компьютерное программное обеспечение для семинара «Искусство переговоров» и «Генератор идей» для «Искусства творческого мышления». Это, в свою очередь, указало новые направления, по которым можно двигаться в изучении процесса переговоров.

В эту книгу включены все старые и новые моменты, что позволило представить вам наиболее полное из существующих ныне руководство по «Искусству переговоров».

Однажды я написал: «Идея, что при успешном ведении переговоров выигрывают все участники, представлена здесь не только по этическим основаниям. В действительности это можно считать просто хорошим, правильным ведением бизнеса».

В наши дни этот момент доходит не до всех. Работающие в бизнесе, в том числе высшие правительственные чиновники и военные, по долгу службы призванные верить в «закон и порядок», во все возрастающем количестве теряют ориентиры. Они пытаются вести переговоры ради личной выгоды, ради эгоистических интересов (за счет общества), за власть, а не за сотрудничество. При этом они разрушают самих себя, свои профессии и, конечно же, наше общество.

Всегда следует иметь в виду и управлять этическими последствиями переговоров. Сейчас уже недостаточно быть просто «добрыми» бизнесменами. Мы должны быть хорошими ради чего-то. Здесь описано, как этого добиться в качестве составной части процесса переговоров.

1. О переговорах

Последствия наших переговоров сказываются всю жизнь. Наши личные переговоры остаются с нами. Переговоры на организационном и мировом уровнях воздействуют на повседневную жизнь. В новостях постоянно появляются темы, связанные с неудавшимися переговорами. Разве не очевидно, что сегодняшний кризис на Среднем Востоке является продолжением событий, связанных с крестовыми походами? Этот кризис — типичный пример неумения разрешить связанную с переговорами ситуацию в течение целых столетий.

Конечно же, и имеющие иногда место успехи переговоров позволяют добиться взаимоприемлемых результатов.

Один выдающийся пример из древних времен демонстрирует нам, чего можно добиться в результате развития взаимоотношений. В главе 18 «Книги бытия» приводятся подробности переговоров между Господом и Авраамом. Ни одна из сторон не пытается «отвоевать» приобретения прошлого, обе стороны озабочены той проблемой, которая может повредить дальнейшим взаимоотношениям. Никто не пытается диктовать свою волю; и тот и другой стараются выработать решения, при которых в победителях окажутся все. В этом

и состоит суть искусства ведения переговоров. (В приложении А приводится текст и анализ этих переговоров с точки зрения Гения переговоров.)

ЧТО ТАКОЕ ПЕРЕГОВОРЫ

Переговоры — одновременно и простое, и широкое понятие. Любое желание или потребность, которая должна быть удовлетворена, является для людей поводом, по крайней мере потенциальным, для начала переговорного процесса. Всякий раз, когда люди обмениваются идеями с намерением изменить взаимоотношения, когда они пытаются прийти к какому-либо соглашению, они ведут переговоры.

Переговоры базируются на общении. Общение происходит между людьми, действующими либо от своего имени, либо в качестве представителей какой-то организованной группы. Поэтому переговоры можно рассматривать в качестве элемента человеческого поведения. Аспекты такого поведения обсуждаются в рамках как традиционных, так и новых бихевиористских (то есть поведенческих) наук, начиная от истории, юриспруденции, экономики, социологии и психологии до кибернетики, общей семантики, теории игр, теории принятия решений и даже в рамках общей теории систем.

И тем не менее сама сфера переговоров настолько широка, что ее нельзя ограничить одной или даже группой бихевиористских наук.

В «Нью-Йорк Таймс» ежедневно появляются репортажи о сотнях ведущихся переговоров. В Организации Объединенных Наций и в столицах по всему миру идут

попытки решить проблемы, связанные с возникновением «малых» войн. Правительственные агентства ведут переговоры с конгрессом Соединенных Штатов по поводу ассигнований на различные нужды. А вот компания, занимающаяся предоставлением коммунальных услуг, совещается с агентством по ценам по поводу тарифов оплаты за услуги. В результате переговоров прекращена забастовка. Две компании договорились слиться, однако им необходимо получить согласие Министерства юстиции. Переходит из рук в руки небольшой, но ценный объект недвижимости. Таковы типы переговоров, которые могут описываться в «Таймс» ежедневно. Временами удается добиться и выдающихся соглашений, таких как договор о запрещении ядерных испытаний, к этому привлекается внимание людей по всему миру. Но что еще более важно, по крайней мере, для людей, которые в этом участвовали, — это бесчисленные переговоры, о которых не упоминается ни в «Таймс», ни в любых других газетах.

Даже хваленый компьютер не справляется с такой древней переговорной ситуацией, которая касается сватовства, ведь он не способен стать свахой, а просто предсказывает, кто из конкретных претендентов имеет наилучшие шансы добиться соглашения.

До сегодняшнего дня отсутствует какая-либо теория, которая позволяла бы людям определиться в их повседневной переговорной деятельности. Нам всем слишком часто приходится учиться ведению переговоров так же, как мы учимся таким вещам, как секс, — методом проб и ошибок. И человек, который заявляет, что имеет тридцатилетний опыт переговоров, запросто может совершать те же самые ошибки каждый год в течение всех тридцати лет.

Таким образом, к сожалению, большая часть наших знаний о ведении переговоров проистекает из ограниченного личного опыта. И большинство людей налагает еще большее ограничение на процесс переговоров. Вот, например, выдержка из отчета по исследованиям, проведенным комитетом по юриспруденции Сената США несколько лет назад:

Для американца переговоры являются наименее мучительным методом разрешения споров. Переговоры могут служить исследовательским целям, служить для формулирования точки зрения, они очерчивают области согласия и расхождений. Бывает, что они могут иметь целью разработать практические рекомендации. Переговоры могут быть успешными, если: а) вообще на эту тему можно вести переговоры (то есть, например, вы можете продать свой автомобиль, но не своего ребенка); б) участники переговоров заинтересованы не только в том, чтобы брать, но и в том, чтобы давать, то есть способны обменять нечто ценное на другое нечто ценное и желают прийти к компромиссу; в) ведущие переговоры стороны в какой-то степени доверяют друг другу — если такие предпосылки отсутствуют, избыток мер предосторожности сделает «соглашение» неработоспособным.

Высказанные комитетом три требования, выполнение которых он считает необходимым для успешности проведения переговоров, резко ограничивают область возможных действий. Дети продаются даже в Америке, на что указало случайное обнаружение черного детско-

го рынка. А ведь родитель, у которого похитили ребенка, без раздумий начнет вести переговоры по поводу его освобождения. Поэтому подлежащими обсуждению на переговорах нужно считать все вопросы, которые приходится разрешать человеку.

Что касается второго требования, то в любых переговорах результат предвидеть невозможно. Поэтому невозможно заранее определить, будет ли какая-либо из сторон выражать желание прийти к компромиссу. Компромисс обычно возникает при нормальном ведении обсуждения. Он вырабатывается естественно, в результате глубокого исследования фактов, при взаимодействии общих и противоречащих друг другу интересов участников переговоров.

Хотя в результате переговоров и могут быть выработаны компромиссы, участвующие в переговорах стороны не вступают в дискуссию с единственным намерением пойти на компромисс. Даже в случае «простых» переговоров затрагивается масса вопросов. И вряд ли бывает в чьих-либо интересах идти на компромисс по каждому из затронутых вопросов. Как говорится в старой поговорке, «колеса дипломатии часто вращаются на смазке двусмысленности», и здесь эта поговорка вполне применима. Лучше вступать в переговоры без налагаемых на самих себя ограничений, лучше быть готовым принять любую выгоду, которая будет предложена.

Третье выдвинутое комитетом условие удовлетворить практически невозможно. Обычно участвующие в переговорах не доверяют друг другу. В действительности умение обращаться с недоверием людей является важным оружием опытного участника переговоров. Подводя итоги, можно сказать, что, если бы

выдвинутые комитетом три условия являлись предпосылками успеха, какие-либо переговоры вряд ли бы вообще могли состояться.

ПРИМЕРЫ ИЗ ЖИЗНИ

Получить что-то, не дав ничего взамен. В 60-е годы система перевозок в одной из южноамериканских стран оказалась в ужасном состоянии. Кризис возник из-за того, что, хотя национальной автобусной компанией владели и управляли иностранные инвесторы, увеличение платы за проезд требовало одобрения правительства, а правительство по политическим причинам отказывалось на это пойти, поскольку оно не хотело, чтобы иностранные инвесторы получали прибыль за счет народа. Профсоюз требовал повышения зарплаты, а когда этого не произошло, была организована забастовка. Компания работала себе в убыток, однако ее владельцы знали, что, если они уйдут из этого региона, они потеряют все свои инвестиции. Компания продолжала надеяться на изменение политического климата.

В переговорном процессе важно, чтобы решение удовлетворяло определенные потребности обеих сторон. Однако зачастую нахождение такого решения оказывается трудным делом из-за того, что потребности выступающих друг против друга сторон кажутся диаметрально противоположными. Именно это и произошло в ситуации с транспортниками, и переговоры зашли в тупик.

Затем в обсуждение вступил искусный посредник. Он немедленно свел проблему к ее основному элементу: экономическим инвестициям автобусной компании в

капитальные затраты. Он предложил следующее решение. Принадлежащая иностранцам автобусная компания должна отдать правительству все свое оборудование бесплатно; однако правительство в двадцатилетний срок, в течение которого франчайзер (то есть компания, имеющая государственный патент на деятельность) обязан продолжать работу, должно выплачивать ему 6% от стоимости капитальных инвестиций. Для компании это было гораздо лучше, чем продолжать работать себе в убыток в течение этого периода. А правительство получило бесплатно миллионы долларов в виде оборудования. Это был удачный политический ход. Публике это понравилось из-за того, что транспортная система стала более надежной. Профсоюз был обрадован тем, что, раз правительство будет владеть линиями, оно установит разумную плату за проезд и сможет повысить зарплату служащим. И политический вопрос о том, что деньги пойдут иностранцам, был снят.

«Pax Romana» или «Мир земле»? Многие из сегодняшних участников переговоров так же, как и древние римляне, полагают, что за каждым переговорами должна существовать угроза сторон использовать силу, которой невозможно противостоять и сопротивляться. Такое отношение являлось основой «Pax Romana» (Pax Romana — «Римский мир», мир под властью Рима — так называлось распространение Древним Римом своего влияния на завоеванные страны при помощи договоров о подчинении их Риму). При этом побежденные римлянами народы жертвовали своими свободами ради деспотического правления императора. Для тех, кто предпочитает «Pax Romana», мы хотим указать на триумфальную арку в Риме. Она ведет прямо на гладиаторскую арену, на которую женщины, мужчины и дети

сотен покоренных народов мира сгонялись на кровавые зрелища. Римляне оказались способны поддерживать «мир» в течение почти столетия, основываясь на угрозе применения силы. Давайте примем во внимание, что, когда переговоры терпят неудачу, угроза применения силы может быть реализована. И каждый день римляне использовали эту угрозу.

Идущая в наше время гонка вооружений является лишь одним из примеров неудач переговоров прошлых лет. В XIX веке Великобритания поддерживала свой «Pax Britannica», балансируя европейскими державами для поддержания статус-кво. Бисмарк типизировал эту ограниченную концепцию переговоров, приоткрыв свою любимую стратегию: «Иногда лучшим способом обмануть является сказать правду». Но даже этот вид искажения не создает постоянства, ведь жизнь вечна. Конец переговоров не должен быть тупиком; должно быть действие. В тупике ничто не создает условий стабильности. Это всего лишь попытка поддерживать статус-кво, и все равно все будущие взаимоотношения между договаривающимися сторонами обязательно будут ограничены.

Некоторые дипломаты давали рационалистическое объяснение действиям стран, утверждая, что нации в конце концов делают правильные вещи, но после того как они исчерпают все другие альтернативы. По моему глубокому убеждению, хотя и полезно в каждом переговорах видеть альтернативы, нет необходимости пытаться идти к каждой из альтернатив для нахождения успешного направления действий. Понимание переговорного процесса и философии, допускающей сосуществование обеих сторон, устраняет многие из безуспешных практик ведения переговоров. И это верно

как в личных и деловых отношениях, так и на международном уровне.

Педантизм и аккуратность не в счет. А вот твердость и решительность — да. Переговоры — не всегда достаточно четкое и чистоплотное дело. А часто — и не очень приятное.

Пассажиры, которые пользуются сезонными билетами и паркуют свои автомобили у железнодорожных станций, в последние годы узнали, что предпринимаются шаги, представляющие опасность для их «права» парковки. Возможно, им будет интересно узнать о примере закулисных переговоров, которые могли привести к потере этого «права».

Некоторое время назад отдел управления железной дороги, занимающийся недвижимостью, обратился в риэлтерскую фирму (то есть агентство, ведущее дела по купле и продаже недвижимости). Проблема состояла в том, что железная дорога остро нуждалась в деньгах. Управление железной дороги задало вопрос, не существует ли какого-либо пути использовать их огромный избыток собственности, чтобы заработать деньги?

Фирма заинтересовалась этим вопросом, однако нашлись определенные препятствия, с которыми пришлось столкнуться. Первое препятствие было юридического плана — дело в том, что нельзя получить полное право распоряжаться собственностью железной дороги. Сами железные дороги не всегда получали свою землю в полное владение. Большую часть своих земель они получали либо за счет конфискации, либо по приговору суда. В обоих этих случаях у первоначального владельца оставалась принципиальная возможность заполучить свои земли обратно, если они использовались не непосредственно для деятельности железной дороги.

Тщательно покопавшись в документах и поразмыслив, юридические советники фирмы нашли решение. Оно заключалось не в покупке земли, а во взятии ее в аренду на 99 лет.

И вот здесь проявилось второе препятствие, второй фактор — «человеческий». Люди, которые работают на большие организации, редко бывают склонны ставить себя под удар. Для адвокатов из управления железной дороги нужно было иметь что-нибудь весьма убедительное.

По этому поводу обратились в компанию, ведающую вопросами собственности, и убедили ее заявить, что разработанный план вполне законен. Эта компания собиралась даже выдать страховой полис под свое заявление. После этого у адвокатов из управления железной дороги уже не было альтернативы, и они согласились с тем, что данная процедура является приемлемой.

На следующем этапе реализации плана необходимо было освободить землю, о которой шла речь, от закладной железной дороги. Юридическая фирма изучила общее состояние по закладным железной дороги и данный случай в частности. Выяснился ряд полезных моментов. Большинство железных дорог размещали свои закладные в 30-х и 40-х годах. После второй мировой войны люди потеряли уверенность в финансовом состоянии железных дорог, поэтому закладные и облигации железных дорог пользовались малым спросом. В этих закладных также не содержалось пунктов, касающихся собственности, приобретенной позже.

Так в чем же состоял выход? В том, чтобы провести операцию по бухгалтерским книгам. Взять какую-либо землю, которую железная дорога приобрела после закладной, и обменять ее у доверительного собствен-

ника закладной на ту землю, на которую выписана закладная.

Появление этой идеи на свет вызвало на сцену еще одну сторону. Закладная контролировалась доверительным собственником. Люди из фирмы, занимающейся недвижимостью, обратились к доверительному собственнику (попечителю) с просьбой, аргументируя ее тем, что все, что улучшает финансовое состояние железной дороги, служит на пользу всем тем, кого это касается. Более того, попечителю были показаны заявления занимающихся вопросами собственности компаний и адвокатов железной дороги, в которых утверждалось, что подобную операцию провести можно. После некоторой дискуссии попечитель согласился на передачу земли.

После этого переговоры перешли в новую фазу. Была выбрана железнодорожная станция. Избыток окружающей станцию собственности был предназначен для развития. Городским властям были представлены планы постройки торгового центра.

В результате в городе поднялось всеобщее возбуждение. Горожане парковались на этой земле в течение многих лет. Они полагали, что имеют на это «право». Благополучие многих сфер бизнеса в городе зависело от проживания в городе тех самых людей, которые парковались на этой земле.

Отдел муниципалитета, ведающий разбивкой города на зоны деятельности, до тех пор не потрудился установить зону собственности железной дороги. Теперь же, реагируя на давление, оказываемое горожанами, он поместил земельный участок дороги в категорию «бизнес В» — это означало, что на каждый метр парковочного пространства должен быть выделен один

метр пространства для бизнеса. И такое разбиение не было произвольным, поскольку и вокруг участка земли были разбиты на зоны аналогичным образом. Однако горожане продолжали оказывать давление, и через неделю участку была присвоена категория «бизнес А», а это уже потребовало двух метров парковочного пространства на каждый метр пространства, занятого под бизнес. Причем такая категория была применена в этом городе впервые.

У компании, занимавшейся продажей недвижимости, было довольно много оснований опротестовать это решение. Но вместо этого они обратились к железной дороге и получили дополнительный участок земли и согласились с более строгим разделением на зоны.

Не имея больше отговорок, городские власти разрешили строительство. Имея такое разрешение на руках, фирма обратилась в сеть заведений общественного питания, были проведены переговоры по сдаче земли в лизинг и подписано соглашение. Из Флориды вызвали архитектора сети питания, который должен был предоставить план обустройства зоны вокруг торгового центра.

Тем временем в городе разразился полномасштабный политический ураган. В результате разрешение на строительство было немотивированно аннулировано. Занимающейся недвижимостью компании ничего не оставалось делать, как обратиться в суд. Естественно, она выиграла бы свой иск, если бы дело слушалось без предубежденности, в независимом суде.

В большинстве сколько-нибудь важных переговоров очень существенную роль играет элемент везения. Хотя судьи Верховного суда штата в этом округе были в большинстве республиканцы, туда случайно попал и один из демократов. И по стечению обстоятельств

(и в результате некоторого маневрирования) дело попало к этому единственному демократу; на него меньше давили партийные требования, и именно от него можно было ожидать более объективного ведения дела.

В городе, который также был, главным образом, вотчиной республиканцев, это вполне осознали. Адвокат муниципалитета обратился к людям из фирмы и спросил: «А нельзя ли как-нибудь решить это дело полюбовно?» «Конечно! — ответили ему. — Выдайте нам разрешение на строительство». Представитель городских властей объяснил, что в силу сложившегося политического климата сделать этого нельзя. Но город, помня о существующих ограничениях на право собственности на недвижимость и т. п., предлагает им купить эту собственность.

Ну что ж, если предложить подходящую цену, можно купить любую недвижимость. Более того, оказалось, что с деньгами у городских властей было туго, а у риэлтерской фирмы не было проблем с финансированием. Город предложил привлекательные условия покупки, и тогда ударили по рукам.

И что вы думаете, конец переговоров? Как бы не так! В договоре об аренде с сетью питания было довольно недвусмысленно указано, что если муниципальные правила не дадут возможности вести строительство торговой площади, то договор будет аннулирован. Представителям торговой сети сказали, что, как только будет найдено другое удобное место, их центр будет построен. Однако такого обещания для сети питания оказалось недостаточно. Они настаивали на проведении процесса по разрыву контракта.

Процесс такого рода для риэлтерской компании был крайне нежелателен. Она спросила у представи-

телей сети питания: «Неужели вы не видите, что все происшедшее от нас не зависело?» Ответом было: «Да, это так, но мы общественная корпорация, и у нас есть определенные обязательства перед держателями наших акций».

Адвокаты риэлтерской фирмы продумали все еще раз. Да, у корпорации есть свои обязательства перед держателями акций. Кроме того, корпорация ответственна за предоставление информации держателям акций о каждом важном процессе, который может повредить их интересам.

А не может ли оказаться так, что сеть питания сочтет данный процесс компрометирующим ее? Ну что ж, подумали представители риэлтерской фирмы, давайте поищем.

В первоначальном договоре об аренде требовалось, чтобы планы застройки были предоставлены в течение месяца. В действительности они были поданы позже. В то время никто не обратил на это внимания, однако с формальной точки зрения сеть питания была в этом виновата. В результате, заявляя о том, что своевременная подача планов позволила бы начать строительство и избежать задержки, риэлтерская фирма выдвинула иск по выплате ущерба.

Получив повестку в суд, представители сети питания связались с фирмой. «Не снимете ли вы свой иск? Если да, то мы снимем свой». Им ответили: «Мы считаем себя вправе предъявить свой иск и не имеем намерения от него отказываться». Переговоры зашли в тупик. Ни одна из сторон не давала своему иску ход. Так продолжалось почти шесть месяцев.

А затем моя юридическая контора получила срочный телефонный вызов от сети питания. Не можем ли

явиться немедленно? Ответом было: «Мы очень заняты. Мы вам перезвоним».

Интуитивно мы почувствовали, что что-то изменилось. Были предприняты интенсивные исследования. Мы обнаружили, что сеть вела переговоры с более крупной общественной корпорацией, которая хотела их присоединить. Очевидно, «подвисший» иск был этому препятствием.

Мы позвонили людям из сети питания. Встреча должна была состояться в офисе у адвокатов риэлтерской фирмы. Мы продиктовали свои условия. Сеть согласилась выплатить 25 000 долларов наличными. Обе стороны должны были отказаться от своих исков.

В таких сложных переговорах — или серии переговоров — имеется множество примеров элементов, которые присутствуют в успешных переговорах, и именно эти элементы описываются в данной книге.

ОСНОВНЫЕ КОМПОНЕНТЫ

Люди в таких случаях реагируют друг на друга во всем великолепии своего блеска и противоречий. Для любого участника переговоров весьма важно *знание человеческого поведения*. И впереди оказываются те участники переговоров, кто *готовится* — кто делает свое домашнее задание.

Все стороны в переговорах делают определенные предположения. Одни из этих предположений справедливы, другие нет. Успешность переговоров зависит от ваших предположений и вашего предвидения предположений другой стороны.

Постоянно вступает в игру *техника переговоров* — понимание целей.