

И?

Как выстраивать отношения с помощью
изобретательных переговоров

Джон Л. Грэм

Линда Лоуренс

Уильям Эрнандес Рекехо



Джон: Моей семье, в которой я вырос: Шарлотте, Джону, Шерри, Мэри Эллен, Стиву и Биллу. Они были моими первыми учителями в искусстве переговоров.

Также, пока я пишу эти слова благодарности, вспоминаю Энн Галлахер, основательницу Seeds of Hope, которая возила меня по Дублину и Белфасту, показывая пути к миру.

Линда: Рут, Линн и Тому за 156 лет любви и поддержки.

Уильям: Моей семье — Марте, Уильяму и Марине, за их креативность, заботу и простоту.

Содержание

Содержание	3
Предисловие	4
Благодарности	5
Об авторах	6
Введение: Покупали автомобиль недавно?	8
Глава 1. Вперед в прошлое: Краткая история переговоров	16
Глава 2. Распознавайте проблеск возможностей	28
Глава 3. Выявление и создание партнерских отношений	41
Глава 4. Выстраивание личных отношений	56
Глава 5. Проектирование систем для достижения успеха	74
Глава 6. Подбор правильной команды	97
Глава 7. Использование разнообразия	117
Глава 8. Место, пространство и темп переговоров	139
Глава 9. Подготовка к эмоциям, власти и коррупции	160
Глава 10. Меняющиеся роли	176
Глава 11. Создание сюрпризов	197
Глава 12. Импровизация	216
Глава 13. Играем вместе	228
Глава 14. Обзор и улучшение	241
Приложение 1: Определение изобретательных переговоров в технических терминах	253
Приложение 2: 82 способа генерировать больше идей	255
Примечания	259

Предисловие

«И?» — когда этот короткий вопрос произносится с легкой растяжкой, он воплощает суть изобретательных переговоров в двух фундаментальных аспектах. Во-первых, он отражает идею, что изобретательность — это социальная активность, в которой участвуем и ты, и я, а иногда даже условные Дик, Джейн, Йоши и Мария. Во-вторых, этот вопрос, столь простой по форме, затрагивает суть: «что дальше?» — что идет после соглашения, что выходит за рамки обычного «стремления к “Да”». Этот вопрос также позволяет избежать фраз вроде «да, но...», которые убивают креативность. Он предполагает долгосрочные отношения между партнерами, где ключевую роль играет синергия. Наша книга (отныне будем называть ее просто «*Изобретательные переговоры*») расскажет о новом подходе к человеческому взаимодействию и о том, как проводить изобретательные переговоры во всех сферах жизни — личной, деловой, политической и глобальной.

Благодарности

Мы выражаем искреннюю благодарность всем членам совета Центра гражданского миростроительства Калифорнийского университета в Ирвайне за их выдающуюся работу и влияние на нашу книгу. Особое спасибо Пауле Гарб, Далси и Ларри Кугельманам за их замечательные идеи и приверженность делу мира — их вклад отражен на этих страницах. Большую роль в создании команды для этой книги сыграло наставничество Эрика Алгрэн-Питерсена. Лори Хартинг, наш редактор в Palgrave Macmillan, разглядела проблеск возможности там, где другие его не увидели, и оказала решающее влияние на структуру нашей книги.

Также мы благодарим всех наших рассказчиков: Эли Саймона, Брюса Мони, Судхира Венкатеша, Роберта Нагурни, Мариссу Арсате, Энтони Чанга, Мэри Робинсон, Джана Суно, Уильяма Грэма, Кэрол Холт, Мэтью Александра, отца Грегори Бойла, Амори Галле, Грегга Керли, Есихиро Сано, Марка Лама, Дэвида Обстфельда, Хорхе Хабету, Мили Декомпо Раму, Лоуренса Бернса, Гирта Хофстеде, Саманту Кросс, Мэри Гилли, Джона Герретсена, Пола Экмана, Бернарда Лафайетта, Шэрон Грэм Нидерхаус, Терезу Лавелл, Полу Гарб и Роберта Коэна. Отдельная благодарность Джесси Санчесу и Симону Бодуэну за великолепный дизайн обложки.

В память о: Мигеле Альфонсо Мартинесе, Энн Галлахер, Эдварде Т. Холле, Джеймсе Дее Ходжсоне.

Об авторах

Джон Л. Грэм — почетный профессор (professor emeritus) международного бизнеса Калифорнийского университета в Ирвайне. Он был одним из основателей Центра гражданского миростроительства и Института бизнеса и права США/Китай Джона и Мэрилин Лонг при Калифорнийском университете. Более тридцати лет Грэм предоставляет консультации и обучение по вопросам международных переговоров руководителям крупнейших компаний из списка Fortune 500. В 2009 году его признали преподавателем года в категории «Международная торговля» по версии NASBITE International. Обладатель докторской степени в Беркли, Грэм опубликовал более 60 статей в таких журналах, как *Harvard Business Review* (2 раза), *Negotiation Journal*, *Journal of Marketing* и *Management Science*. Его пять книг, написанных в соавторстве (см. ниже), стали бестселлерами в своих областях. Он также писал статьи для *New York Times*, *Los Angeles Times*, *USA Today*, *Christian Science Monitor*, *Orange County Register* и *La Opinion*. Его исследования стали предметом статей в журналах *Smithsonian* и *Chronicle of Higher Education*, а также освещались на NBC Nightly News, ABC Good Morning America и Fox News. Грэм — ветеран, служивший девять лет в составе специальных подразделений ВМС США UDT/SEAL.

Его работы включают:

- В соавторстве с Уильямом Эрнандесом Рекехо, *Global Negotiation: The New Rules* (2008).
- В соавторстве с Н. Марком Ламом, *China Now: Doing Business in the World's Most Dynamic Marketplace* (2007).
- В соавторстве с Шэрон Грэм Нидерхаус, *All in the Family: A Practical Guide to Successful Multigenerational Living*, 2-е издание (2013).
- В соавторстве с послом Джеймсом Дэем Ходжсоном и есиро Саной, *Doing Business in the New Japan*, 4-е издание (2008).
- В соавторстве с Филипом Р. Катеорой и Мэри С. Гилли, *International Marketing*, 16-е издание (2013).

Линда Лоуренс — главный директор по идеям в консалтинговой компании Ideaworks Consulting и преподает управление инновациями в Merage School of Business при Калифорнийском университете в Ирвайне. У нее более 30 лет опыта в развитии креативности в различных индустриях, а также в торговых группах, некоммерческих организациях и государственных учреждениях. Линда получила более 500 наград за креативность и общественную деятельность. Ее работы публиковались в таких изданиях, как *Creativity*, *Journal of Philanthropy* и *Qualitative*

Market Research: An International Journal. Она является советником Центра инноваций и предпринимательства Билла, соучредителем Центра гражданского миростроительства и инициативы «Оливковое дерево» при Калифорнийском университете в Ирвайне, а также на протяжении более двадцати лет входила в состав нескольких советов директоров.

Линда окончила Исполнительную программу по инновациям и организационным изменениям при Школе управления им. Джона Ф. Кеннеди Гарвардского университета и получила степень магистра по организационному развитию. Она сочетает практические знания в области креативности и организационной динамики, чтобы направлять группы к созданию более инновационных и прибыльных партнерских отношений.

Уильям Эрнандес Рекехо — президент и старший консультант компании Requejo Consulting, Inc., калифорнийской корпорации, специализирующейся на международном управленческом консалтинге, развитии международного бизнеса, международных переговорах и организационном развитии. Он работал с множеством транснациональных корпораций над различными проектами. Уильям также является приглашенным преподавателем по передовым переговорам, международным бизнес-переговорам, международным бизнес-транзакциям, международным совместным предприятиям и стратегическим альянсам, а также по международному маркетингу в различных университетах США и Европы. Он является соавтором книг *Global Negotiation: The New Rules* (2008) и *Global Business Today, Global Edition* (2011). Уильям был основателем бизнес-школы Asturias в Испании. Он окончил Юридическую школу Джорджтаунского университета по специализации «Международное право».

Введение: Покупали автомобиль недавно?

Продажа начинается, когда клиент говорит «Да».

— Харви Маккей¹

Существует множество курсов и книг, посвященных переговорам. Так зачем, спрашивается, вам нужна еще одна? Ответ прост: за последнее десятилетие мир кардинально изменился, и методы, которые раньше были эффективными, сегодня уже не работают и, вероятно, не будут работать завтра.

Возьмем в качестве примера одну из тех ситуаций, которые люди стараются избегать — покупку нового автомобиля. Авторы этой книги в недавнее время столкнулись с этой задачей, и наш опыт показал, насколько сильно изменились правила игры. Для наглядности мы поделимся с вами тремя историями.

Итак, Джон решил помочь своей дочери с покупкой автомобиля. Она уже выбрала модель, провела тест-драйв, и теперь их главной целью было найти наиболее выгодное ценовое предложение. Однако продавец оказался настойчивым: он *требовал*, чтобы дочь Джона повторно прокатилась на машине, прежде чем начать обсуждать цену. Джону и его дочери понадобилось около десяти минут, чтобы убедить продавца в том, что тест-драйв уже состоялся, и теперь они просто хотят купить автомобиль. Наконец, продавец неохотно согласился и пригласил их в свой небольшой кабинет.

Они спросили о цене и условиях покупки. Продавец, следуя своей выработанной стратегии, отказался назвать конкретную сумму и вместо этого начал *требовать*, чтобы они озвучили ежемесячный платеж, который дочь Джона могла бы себе позволить. Они отказались отвечать на этот вопрос и снова попросили «просто назвать стоимость автомобиля». Продавец продолжал настаивать, пытаясь выяснить, сколько она готова платить. В ответ они вновь задали свой вопрос о цене. Вскоре разговор перешел на повышенные тона, и, раздраженные, они покинули салон. В итоге дочь Джона купила автомобиль другой марки.

Очевидно, что продавец следовал стратегии переговоров, которая давно используется в автомобильных продажах. Тест-драйв не только позволяет клиентам почувствовать автомобиль физически, но и помогает им мысленно представить себя за рулем *именно* этого автомобиля, вызывая тем самым

эмоциональную привязанность. Следующий ход продавца — заставить покупателя первым озвучить цену, что создает иллюзию его согласия на сделку. Продавец в таком случае сохраняет преимущество, поскольку располагает всей информацией и может подстроить условия сделки под названную клиентом сумму. Это классический пример конкурентного или транзакционного подхода, при котором одна сторона выигрывает за счет другой. В США, где покупка большинства других товаров не предполагает таких жестких переговоров, многие не любят покупать автомобили.

Уильям подошел к процессу с другой стороны и решил обратиться за советом к своему другу, который работал финансовым менеджером в нескольких автосалонах. Будучи юристом, Уильям прекрасно понимал, что покупка автомобиля — это одно из самых тщательно продуманных коммерческих взаимодействий в США.² Именно поэтому он счел разумным проконсультироваться с приятелем.

Удивительно, но даже друг, фактически выступавший в роли посредника и переговорщика, задал те же вопросы, что и продавец Джона: «Учитывая твой статус и потребности, в какой машине ты себя видишь? Сколько ты готов платить?» Хотя тест-драйв не предлагался, друг отправил Уильяму ссылки на сайты с специально подобранными вариантами. Виртуальная «поездка» на автомобиле, как и ожидалось, начала формировать эмоциональную связь. Важные аспекты, такие как статус, личные потребности и ключевые характеристики машины, быстро были учтены в процессе выбора. И вот настало время обсудить цену.

Как и в случае с Джоном, вопрос цены напрямую не обсуждался. Основной акцент делался на том, сколько Уильям был готов заплатить, особенно после того, как эмоциональная связь с автомобилем была установлена. В конечном итоге Уильям получил практически то, что искал: Jeep Grand Cherokee 4x4 с полным набором опций. Окончательное соглашение включало лизинг на сумму, которую он изначально предполагал, плюс дополнительные 30 долларов в месяц, с рассрочкой на 36 месяцев.

Все свелось к тому, насколько «справедливым» казалось Уильяму это соглашение. Для оценки справедливости сделки он доверился другу, который, скорее всего, отлично понимал все нюансы процесса продажи. В итоге Уильям принял условия сделки как подходящие, хотя он так и не узнал (и, возможно, не захотел тратить свою эмоциональную энергию на это), была ли сделка действительно «справедливой».

Линда, которая *искренне* ненавидит автосалоны, выбрала совершенно другой подход. В течение нескольких дней она изучала в Интернете годовалые автомобили с небольшим пробегом для своей дочери, сопоставляя их с машинами из газетных объявлений. Однако, обнаружив, что новые автомобили стоят примерно столько же, но при этом имеют гарантию, Линда сместила фокус на новые модели. Она проверила рейтинги недорогих, надежных и экономичных автомобилей на сайте *U.S. News & World Report*, где и нашла ссылку, предлагающую гарантированные цены. После заполнения всех необходимых данных о предпочтительных моделях, буквально через несколько минут перед ней появился ряд предложений от автосалонов в радиусе 25 миль. Причем эти предложения оказались даже выгоднее, чем те, что были указаны в газетных объявлениях, и при этом включали больше опций.

Правда, в финальной калькуляции цены была еще одна неизвестная переменная: стоимость выкупа старого автомобиля (трейд-ин). В последний раз, когда Линда покупала машину, узнать эту стоимость было крайне сложно. В то время справочник *Blue Book* хранился где-то под столом у продавца, и он мог самолично заглянуть в него и потом озвучить свою цену. Он находился в позиции силы, обладая всеми знаниями о цене нового автомобиля и стоимости старого.

Сегодня информация о приблизительной стоимости старого автомобиля доступна мгновенно и бесплатно. Линда проверила сайт *Kelley Blue Book*, ввела данные машины своей дочери и распечатала предполагаемую стоимость. Вооружившись этой информацией и полезными советами по покупке автомобиля, найденными в интернете, они отправились в ближайший автосалон ранним утром последней субботы месяца. Дочь Линды провела тест-драйв, и переговоры начались. Проще простого!

Они спросили, готов ли продавец согласиться на цену, предложенную другим дилером, расположенным в 12 милях. После того как он согласовал это с менеджером, предложение было принято — ведь продать автомобиль с меньшей прибылью лучше, чем потерять сделку совсем.

Процесс трейд-ина прошел так же гладко: продавец предложил цену на старый автомобиль, которая была на 500 долларов ниже, чем оценка *Kelley Blue Book*. В итоге удалось договориться на снижение всего на 250 долларов, и через час они довольные покинули салон. Все чувствовали себя победителями, а семья Линды уже была готова рекомендовать этого продавца своим друзьям.

Три разных подхода, три разных результата. Однако для по-настоящему изобретательного покупателя существуют еще более интересные варианты. Вместо того чтобы задумываться о покупке машины, можно арендовать

автомобиль на то время, когда он действительно необходим. Современные сервисы, такие как Zipcar, избавляют от необходимости в первоначальном взносе, страховании, обслуживании, бензине или даже заботе о парковке. В вашем распоряжении может оказаться мощный внедорожник для перевозки вещей или компактный Smart для загруженных городских парковок. И главное — никаких переговоров. Жители города также могут выбирать между различными видами общественного транспорта, включая такие очаровательные, как трамваи Сан-Франциско, или воспользоваться такси, Uber или Lyft.

В мире, где информация доступна мгновенно, стоит лишь поймать сигнал мобильной связи, старые правила больше не действуют. Взгляните на важность сетей в последних трех примерах: совет старого друга в истории Уильяма, доступ к информации XXI века у Линды и социальная сеть Zipcar, возможная благодаря Интернету и социальным медиа. Симметричный доступ к информации изменил правила игры для Линды. В то же время культурная значимость личных связей и дружбы оказалась решающей в сделке Уильяма.

В XXI веке наши знания о процессах инноваций значительно расширились. Те, кто способен быстро адаптироваться и мыслить нестандартно, будут использовать новые методы, тогда как сторонники традиционных подходов вновь и вновь будут сталкиваться с трудностями. Сегодня переговоры требуют более креативных решений, заимствованных у экспертов со всего мира. В следующих главах мы расскажем истории успешных изобретательных переговоров.

Важность историй³

«Давным-давно жили-были...»

«В тридевятом царстве, в тридесятом государстве...»

«Однажды, в далекой-далекой галактике...»

Когда вы сталкиваетесь с подобным вступлением, ваше внимание мгновенно пробуждается, как это происходит у большинства людей. Что делает истории настолько притягательными? И почему они занимают центральное место в концепции изобретательных переговоров?

Давайте отправимся в далекое прошлое, во времена наших предков, собравшихся вокруг костра. Огонь был чудом тех дней — он дарил тепло, освещал ночи и оберегал от диких зверей. Однако мир за пределами круга света был полон

опасностей: еды было немного, а соседние племена не прочь захватить ваших женщин и запас пищи. Язык только начал зарождаться, но навыки выживания были первостепенны. Как же можно было освоить этот новый язык, когда не было ни учителей, ни учебников, ни тем более обучающих видео на YouTube?

Однако наши предки открыли удивительный способ передавать жизненно важную информацию — через истории. Они делились рассказами о том, как победить льва или как использовать кору дерева для облегчения боли. Эволюция сыграла ключевую роль в этом: племена, которые эффективно использовали истории для передачи знаний, лучше выживали и передавали свои навыки потомству.

С биологической точки зрения, умение рассказывать истории может быть связано с нашей способностью интерпретировать образы. В древние времена эта способность была необходима для выживания. Например, чтобы заметить льва, крадущегося в высокой траве, нужно было уметь распознать его и быстро среагировать.

Благодаря этому природному дару — способности видеть образы — люди начали находить скрытые смыслы даже в случайных паттернах. Так, например, они «увидели» лицо человека на Луне, а однажды в поджаренном сэндвиче с сыром разглядели святой лик.

Наша склонность к осмыслению образов часто приводит к тому, что мы приписываем человеческие эмоции неодушевленным предметам. В известном эксперименте, проведенном в 1940-х годах⁴ психологами Фрицем Хайдером и Марианной Симмель, испытуемым показывали короткую анимацию. На экране случайным образом двигались два треугольника и круг, взаимодействуя вокруг коробки с подвижной дверцей. После просмотра участников попросили описать, что они увидели. Из 114 человек только трое рассказали о геометрических фигурах, остальные 111 придумали истории о героях и злодеях, борьбе, любви и даже драме с хлопающей дверью. Это наглядно демонстрирует нашу природную склонность интерпретировать случайные движения объектов как намеренные действия с участием человеческих эмоций. Если хотите увидеть эксперимент сами, его можно найти на YouTube по ссылке:
<https://www.youtube.com/watch?v=VTNmLt7QX8E>.

Сторителлинг как способ передачи информации — это лишь один из аспектов его применения. В силу нашей склонности пропускать информацию через призму эмоций, наиболее запоминающимися и эмоциональными оказываются истории, которые затрагивают чувства. Это истории о девушках в беде, героях и злодеях, победах и поражениях. В центре каждой истории лежит событие, которое

приводит к успеху или неудаче. Аналогичным образом, истории используются для обучения морали или правилам коллективного поведения. Добрые поступают правильно, злодеи — выбирают иной путь.

В каждой религии есть поучительные истории, которые помогают запомнить важные правила. Эти истории могут объяснять поведение или раскрывать мистерию. Тысячелетиями люди пытались понять происхождение жизни, и неудивительно, что для объяснения величайшей загадки — откуда появились МЫ — они использовали истории.

«Давным-давно жили-были...» — эта простая фраза, встречающая нас на пороге любой сказки, пробуждает наше любопытство. Она убеждает нас, что в мире нет случайностей, а каждый элемент мироздания имеет свою роль. В ней обещание порядка среди хаоса, логики в череде случайностей и надежды на то, что проблема будет решена, герой победит, и справедливость восторжествует.

В основе каждой истории — начало, середина и конец. Иногда это целые эпопеи, как в случае с «Одиссеей», а порой это краткие, но выразительные строки, как припев кантри-песни. Или же это мудрый совет Бена Франклина, напоминающий нам, что «один стежок, сделанный вовремя, стоит девяти».

Исследования показывают, что нам легче запоминать истории, если они рифмуются или исполняются с мелодией. Рифмы вызывают больше доверия, даже если содержание не всегда соответствует действительности. Удачные истории убеждают нас, потому что создают иллюзию более ясного понимания ситуации. Мы полагаемся на интуицию и склонны верить тому, что звучит гармонично.

Иногда истории бывают настолько мощными, что им не нужны слова, чтобы передать эмоции и увлечь нас. Возьмем, к примеру, знаменитую фотографию Доротеи Ланге времен Великой депрессии, на которой изображена мать-мигрантка, а ее дети отвернулись от камеры. Этот снимок без единого слова выражает отчаяние, силу воли, надежду и страхи женщины.

Почему это важно в переговорах?

Во время переговоров каждый участник настойчиво отстаивает свою позицию. В юридическом конфликте обычно я оказываюсь на стороне правды, а оппонент — нет. Это нередко приводит к чувству морального превосходства: я не просто прав, я уверен в своей правоте безоговорочно. Мой оппонент не только заблуждается, но, как мне кажется, проявляет себя с худшей стороны, что фактически делает его воплощением зла.

Во-вторых, это связано с тем, что большинство рассказанных нами историй склонны делить мир на черное и белое. Если вы Святой Георгий, отправляющийся сразить дракона, то исход будет ясен: либо вы отрубите дракону голову, либо вас ожидает пламенная смерть.

Однако для более осведомленных и опытных людей существует иной подход. Уже несколько десятилетий популярна концепция “win-win”: вместо того, чтобы просто разрезать апельсин пополам, участники переговоров могут открыто обсудить свои истинные потребности. В результате один может взять мякоть для приготовления сока, а другой — цедру, чтобы натереть ее на терке и добавить в тесто для выпечки.

ВРЕЗКА 1.1

Самая известная история о переговорах из когда-либо рассказанных

Один из самых известных примеров изобретательных переговоров — это задача о том, как справедливо разделить апельсин. На первый взгляд, кажется логичным просто разрезать его пополам, чтобы каждая сторона получила свою долю. Однако, когда участники начали обсуждать свои настоящие интересы, стало ясно, что существует более разумное решение. Одна сторона хотела получить сок из мякоти, а другая нуждалась в цедре для приготовления мармелада. Таким образом, вместо того чтобы делить апельсин пополам, каждая сторона получила ту часть, которая ей действительно нужна. Это стало изобретательным решением, в результате которого обе стороны оказались в выигрыше, получив гораздо больше.

Эта притча об апельсине показывает, как креативное мышление в переговорах может не просто приводить к компромиссам, а создавать решения, которые приносят выгоды всем сторонам. Стороны не просто поделили апельсин, они, по сути, «посадили апельсиновое дерево», обеспечив себя плодами в будущем.

Такой подход имеет свои недостатки. Во-первых, он не укладывается в традиционные представления о сказках. Например, если туфелька подошла Золушке, то они с принцем, по всем канонам, должны жить долго и счастливо. Но в реальности сводные сестры могут не простить обид, и, как показывает жизнь, они не всегда готовы забыть о былых разногласиях.

Вторая проблема — ограниченность результатов. Это как делить апельсин. Есть лишь одна девушка, которая может выйти замуж за принца. (И тут возникает вопрос: так ли уж ценен этот приз? Принц, который не может вспомнить свою возлюбленную, с которой у него был роман на прошлой неделе, пока та не примерит туфельку... Действительно ли заслуживает такого внимания?)

Настоящие успешные переговоры — это когда результат значительно превосходит ожидания. Вместо того чтобы делить один единственный пирог, мы вместе строим целую фабрику по их производству. И в итоге все могут наслаждаться этими пирогами сколько угодно.

Вот почему мы утверждаем, что все начинается с истории. Часто побеждает самая запоминающаяся и эмоциональная версия, даже если она не соответствует реальности. В политике это явление называют «фреймингом» или «спиннингом»: переговоры начинают с сильных эмоциональных посылов. Например, несмотря на то, что миф о «панелях смерти» в ObamaCare был опровергнут, он оказал значительное влияние на общественное восприятие программы. В результате сторонники реформы вынуждены защищаться от ложных утверждений, хотя люди часто соглашались с ее положениями, когда узнают конкретные детали.

В основе нашей книги лежат истории, которые помогают понять, как успешно проводить *инвентивные* или *изобретательные* (мы остановимся на этой версии) переговоры. Мы верим, что истории лучше запоминаются и оказывают более убедительное воздействие, чем, скажем, презентации PowerPoint с ключевыми пунктами или сжатое изложение результатов исследований. Пожалуйста, не поймите нас неправильно: мы также опираемся на результаты исследований в этой книге. Однако именно через истории вы сможете применить эти знания на практике в будущих переговорах. Более того, возможно, вы даже освоите искусство стать выдающимся рассказчиком.

Глава 1. Вперед в прошлое: Краткая история переговоров

Чем глубже мы погружаемся в прошлое, тем больше у нас возможностей заглянуть в будущее.

— Уинстон Черчилль

Слово negotiation (переговоры) происходит от двух латинских терминов: *negare* (отрицать) и *otium* (досуг), что буквально означает «отказ от отдыха». Во французском и испанском языках это выражение трансформировалось в слово *negocio*, что означает «заниматься делами». Хотя термин имеет латинские корни, подобный вид человеческого взаимодействия существует гораздо дольше — приблизительно 300 000 лет, начиная с тех пор, как *Homo sapiens* начал эволюционировать как биологический вид.

На протяжении веков люди использовали четыре основных подхода для решения споров и проблем. Мы позволили себе немного креативной вольности и назвали их четырьмя «М»: Might (сила), Market (рынок), Mutual interests (взаимные интересы) и iMagination (воображение). Антропологи полагают, что на протяжении около 290 000 лет из этого периода основным инструментом для выживания было именно воображение. На просторах саванн юго-восточной Африки небольшие мигрирующие группы охотников-собирателей собирались вокруг походных костров. Вместе они использовали свои умственные способности, чтобы придумывать лучшие стратегии для выживания. Хотя сами они не открыли огонь, который согревал их, защищал и позволял готовить пищу, их креативные способности помогли им изобрести множество удивительных способов его применения. У этих костров люди использовали свое *коллективное воображение* и *долгосрочные отношения*, чтобы выжить и создать более совершенные условия жизни.

Однако по какой-то причине мы утратили те навыки сотрудничества, которые когда-то были залогом нашего успеха как вида. В особенности это касается американской культуры, где иногда особенности менталитета и подходов к взаимодействию препятствуют развитию креативных и изобретательных переговоров. Подумайте о том, какие методы вы используете в переговорах в XXI веке.

Практически вся наша жизнь — это непрерывные переговоры. Еще до того, как мы начали говорить, мы невербально «договаривались», что будем есть, а что — нет, смахивая еду со своих детских стульчиков напрямик к собаке.

С возрастом наши переговоры становились все серьезнее: смотреть ли телевизор, делать ли уроки, играть ли на улице и в какое время ложиться спать.

Когда мы выросли, переговоры никуда не исчезли. Теперь мы обсуждаем, что приготовить на ужин, куда отправиться в отпуск, и как справиться с бесконечными проблемами, связанными с нашими детьми. На работе — это уже обсуждения задач, рабочего графика и, возможно, размера зарплаты.

Вы, возможно, не замечаете, но целый день заняты мелкими переговорами: кто отвезет детей в школу, сколько времени вы сможете провести на собрании, кого хотите видеть в своей команде, где встречаетесь на обед, когда лучше назначить телефонную конференцию, с какими друзьями проведете выходные и с кем из родственников встретитесь на каникулах. И как часто в этих повседневных обсуждениях мелькают такие слова, как *«креативность»* или *«изобретательность»*?

Ваши навыки ведения переговоров сформировались естественным образом, во многом благодаря бессознательному копированию родителей, братьев и сестер или других примеров для подражания. Методы, которые вы освоили в детстве — будь то истерики, обаяние, молниеносное согласие, нерешительность откладывание на потом или утвердительное кивание без намерения что-то делать — наверняка используются и по сей день, в зависимости от вашего личного стиля.

Возможно, вы прошли специальное обучение по управлению конфликтами или деловым переговорам. В таком случае вы наверняка узнали, как тщательно готовиться, ясно формулировать свои требования, внимательно слушать собеседника и даже находить компромисс, который удовлетворит обе стороны. Существует распространенное мнение, что в переговорах важно скрывать ценную информацию или начинать с завышенных, порой даже возмутительных предложений, чтобы «заякорить» оппонента. Однако почти нигде не обсуждается, как изобретательные переговоры могут привести к успеху для обеих сторон, каковы ключевые этапы этого процесса и какие инструменты для этого могут понадобиться.

Интересно, как мы утратили те навыки ведения переговоров, которые, возможно, развили еще на заре нашей эволюции, когда жили под тенью деревьев на первобытной равнине?

Чтобы двигаться вперед, нужно сначала оглянуться назад

Среди обитателей африканской саванны всегда преобладали животные, предпочитающие жить в тесном социальном взаимодействии. В зоопарках сложно наблюдать эти социальные механизмы, поскольку условия содержания не приспособлены для полноценного существования стад, прайдов и стай. Однако, достаточно провести несколько часов в реальной саванне, и станет очевидным, что именно групповые сообщества играют решающую роль. Львы, капские буйволы и слоны предпочитают жить в крупных семейных группах, состоящих из нескольких поколений, где часто главенствуют самки.

Биологи, изучающие поведение капских буйволов, отмечают любопытное явление: эти животные «голосуют». Во время дневного отдыха самки по очереди встают, переступают с ноги на ногу, словно обдумывая следующее движение, и снова ложатся. Таким образом, их морды постепенно ориентируются в сторону предполагаемого направления. Спустя около часа таких «голосований» стадо отправляется в путь, следуя за общим решением. Здесь нет четкого лидера или иерархии; это своего рода демократический процесс, где учитывается мнение каждого участника, что, в конечном итоге, повышает шансы на выживание всей группы.

Мы, люди, тоже эволюционировали в подобных природных условиях и, до недавнего времени, были организованы во многом схожим образом. Сотрудничество всегда было ключом к нашему успеху как вида. Как и многие животные, мы генетически предрасположены к тому, чтобы работать вместе, кооперироваться в группах.

Наше взаимодействие не делает нас уникальными среди других существ. Люди выделяются благодаря таким чертам, как сложный мозг и длинные пальцы, но также и способностью к абстрактному мышлению, языку, самоанализу, решению проблем и созданию культур. Однако подобные способности проявляются и у других животных. Например, стаи косаток, определенные приматы и осьминоги также демонстрируют признаки таких характеристик.

Известный шотландский философ Адам Смит однажды сказал: «Человек — это животное, которое заключает сделки: ни одно другое существо так не делает — даже собаки не обмениваются костями друг с другом». Человеческая природа проявляется в двух ключевых аспектах, отраженных в названии этой книги: в изобретательности и в умении вести переговоры. Чтобы понять, как люди решают проблемы, можно посмотреть культовый фильм на Netflix *«Наверное, боги сошли с ума»*. В нем показаны бушмены Южной Африки, которые разработали способы взаимодействия друг с другом и с окружающим миром в условиях дикой

природы. Сегодня эти методы превратились в глобальное взаимодействие и инновации, что позволило человечеству сделать невероятный прогресс.

Мы знаем, что даже в самых простых сообществах, не имея общего языка, люди могли обмениваться товарами. Иногда это происходило без личного контакта. Ученые предполагают, что подобные примеры «немного обмена» были распространены задолго до появления языков, письменности, денег и интернета. Например, одно племя оставляло товары на видном месте у реки и сигнализировало другому племени с помощью дыма, барабанов или гонга. Другое племя забирало товары и оставляло взамен свои. Если первое племя было недоволено предложенным обменом, оно не брало товары, тем самым сигнализируя о необходимости доработки сделки. Второе племя добавляло еще товары, и если первая группа соглашалась, обмен завершался. В этих взаимодействиях ключевыми были доверие и стремление поддерживать долгосрочные отношения. Джаред Даймонд, автор книги *«Ружья, микробы и сталь»*,¹ также утверждает: «В традиционных обществах все знают друг друга и поддерживают отношения годами. Поэтому цель урегулирования конфликтов заключается в снятии эмоционального напряжения».²

Человек по своей природе склонен как к компромиссам, так и к изобретательности. Объединив наши творческие способности, мы можем выйти за рамки ограниченного индивидуального восприятия. Навыки изобретательных переговоров полезны не только в повседневной жизни, но также играют ключевую роль на более высоких и значимых уровнях, таких как международная торговля, международные отношения и поддержание мира.³

От силы к воображению: возвращение в мир мудрости

За последние 10 000 лет роль воображения (iMagination) постепенно ослабла, уступая место силе (Might), рынку (Market) и взаимным интересам (Mutual Interests). Хотя разум и тело человека практически не изменились за это время, культурные элементы изменили баланс человеческого взаимодействия, сделав его менее эффективным. Мы утратили свои естественные способности к изобретательности в переговорах и начали все больше полагаться на силу, рынки и взаимные интересы для решения своих проблем.

Сила

Около 10 000 лет назад сельское хозяйство изменило привычный уклад охоты и собирательства, а также культуру, которая их сопровождала.⁴ Вместо того чтобы совместно собирать дикорастущие злаки и кочевать в поисках новой пищи, некоторые семьи стали оседать на одном месте на сезон или два, чтобы сажать и выращивать урожай, обеспечивая себе более предсказуемый источник еды. Конечно, если они не хотели, чтобы другие кочевые группы или животные посягали на их посевы, им приходилось защищать их при помощи заборов и копий. Также им нужно было обменивать собранное зерно на мясо, которое они больше не могли добывать, занимаясь сельскохозяйственными работами.

Первые переговоры между группами, вероятно, касались воды. Они могли сказать: «Дайте нам доступ к вашему источнику, и мы поделимся частью своего урожая». Или, возможно: «Я выдам свою дочь замуж за вашего сына».

Эта новая система способствовала увеличению средней продолжительности жизни, стремительному росту численности населения и развитию таких областей, как искусство и математика. Впоследствии это привело к возникновению городов, правителей, королевских семей и социальной иерархии. Она также неизбежно породила конфликты по поводу границ и справедливых цен, усиливая потребность в переговорах. Когда переговоры удавались, это приносило пользу всем сторонам, но при их провале вспыхивали войны. Чингисхан и его воины не были склонны к переговорам с соседями. Аграрные общества опирались на силу, оружие и принуждение как основные способы убеждения. Сила взяла верх над воображением.

Конкуренция на рынке

В V веке до нашей эры в Греции, которую считают колыбелью западной цивилизации, сложилась уникальная среда для развития индивидуализма. Одной из ключевых географических особенностей Греции было наличие множества островов, что способствовало изоляции людей друг от друга. Слово «изоляция» происходит от французского *isola*, что означает «остров». В случае конфликта с соседом можно было просто перебраться на другой остров, особенно если море было спокойным. Для этого не требовалось помощи соседа, а лодка была слишком маленькой, чтобы вместить двоих. Таким образом, личная свобода, индивидуальность, объективное мышление и даже демократия берут свои корни в этой древней островной цивилизации.⁵ (Хотя те «голосующие» буйволы, вероятно, не согласились бы с таким утверждением.)

В 1776 году Адам Смит опубликовал свою выдающуюся работу «Исследование о природе и причинах богатства народов», которая стала прорывом в экономической мысли. В этом труде шотландский философ сформулировал одну из важнейших идей в истории: «Стремясь к личной выгоде, человек часто способствует благу общества больше, чем если бы он сознательно стремился к этому».⁶ Эта мысль легла в основу понимания сложных взаимоотношений между личными интересами и общественным благом. Благодаря своим последователям, таким как Бенджамин Франклин, Смит заложил основы одной из самых успешных социальных систем в истории. Именно поэтому в США индивидуализм и конкуренция стали ключевыми ценностями, определяющими развитие общества. На протяжении всей своей истории Америка была страной, находившейся под влиянием своих иммигрантов. Безусловно, постоянное смешение идей и взглядов, привнесенных из разных уголков мира, обогатило наш общий опыт. Каждый вновь прибывший должен был усердно работать, чтобы добиться успеха — отсюда мощная трудовая этика Америки. Еще одной важной чертой наших иммигрантских предков был сильный индивидуализм и независимость, что было необходимо как для того, чтобы решиться на иммиграцию, так и для выживания в обширных просторах. *Декларация независимости* не только совпала с историческим моментом, но и определила нашу национальную идентичность.⁷ Однако это чрезмерное стремление к независимости вредит нам за столом переговоров. Переговоры по своей сути предполагают ситуацию взаимозависимости, с которой американцы исторически не справляются хорошо.

Мы унаследовали этот «островной» или индивидуалистический менталитет от нашей истории фронта. «Переезжай на запад, где есть простор», — гласила народная мудрость в первые 150 лет существования нашей нации. Американцы как группа не так часто практиковали ведение переговоров, так как всегда могли уйти в другое место, когда возникали конфликты.

Большие расстояния между людьми способствовали формированию социальной системы, где переговоры проводились быстро, а сроки были сжатыми.

Однодневная поездка верхом в магазин или на скотный двор не оставляла времени на долгие обсуждения. Важно было оперативно решить все вопросы и исключить недосказанности. Принцип «скажи прямо — “да” или “нет”» был особенно актуален на Диком Западе. Откровенность и умение прямо высказывать свое мнение высоко ценились и ожидались. Вспомните Джона Уэйна (The Duke)⁸, который стал ролевой моделью для американских мужчин. Даже сегодня в деловых встречах и обсуждениях принято говорить без обиняков, избегая дипломатических уловок.

Безусловно, наша система образования также отражает философию Адама Смита. То, что происходит в аудиториях бизнес-школ и юридических факультетов, оказывает значительное влияние на американский стиль ведения переговоров. С самого раннего возраста система образования в США прививает дух соревнования — как в учебе, так и в спорте. Конкуренция и стремление к победе становятся ключевыми элементами социализации. Однако нигде эти качества не

ВРЕЗКА 1.1

Добавьте немного ковбойскости

Смешайте философию Адама Смита с поведением Джона Уэйна, и вы получите вот такое откровенное описание от американского международного переговорщика с большим опытом, которому за шестьдесят:

«Ты всегда оказываешься в какой-то захудалой комнатухе, в какой-то захудалой стране. Твоя обязанность перед компанией — добиться наилучшей возможной сделки, поэтому ты заходишь, требуя гораздо больше, чем они тебе дадут. И остаешься там ровно настолько, чтобы получить свое. Если повезет, ты их так запугаешь, что они захотят вернуться за стол переговоров в следующий раз».

Мы спросили: «А как насчет возможности относиться к другой стороне как к партнерам, чтобы построить долгосрочные взаимовыгодные отношения?»

«Вы что, с ума сошли? Вы что, социалисты?»

проявляются так ярко, как на юридических и бизнес-программах.⁹ Студенты, которые умеют приводить наиболее убедительные аргументы, находить безупречные доказательства или эффективно опровергать доводы оппонентов, завоевывают уважение сокурсников и получают высокие оценки. Те, кто демонстрирует выдающиеся навыки в этих областях, часто имеют возможность начать карьеру в престижных консалтинговых или юридических фирмах.

Эти навыки, безусловно, полезны за столом переговоров, но, к сожалению, в учебных программах по бизнесу и юриспруденции им не уделяют должного внимания.¹⁰ Мы не учим студентов тому, как задавать вопросы, собирать информацию, внимательно слушать и использовать вопросы как стратегический инструмент для убеждения. Немногие из нас осознают, что в большинстве стран мира тот, кто задает вопросы, контролирует переговоры и, как результат, достигает больших успехов. И здесь возникает вопрос: в чем же заключается настоящая креативность?

Главная идея заключается в том, что философия Адама Смита и наша «ковбойская культура» оправдывают конкурентный подход к переговорам. Да, рыночные силы лучше, чем дубинки и копья королей, автократов и деспотов. Рынки победили силу, но при этом уделили мало внимания воображению и изобретательности.

Взаимные интересы и американская социальная психология

Он погиб, пытаясь покорить свою сотую вершину из списка ста самых высоких в Новой Англии. В тот день шел дождь, и пути его и напарника разошлись. По иронии судьбы, он не последовал собственному принципу, который всегда старался соблюдать: никогда не бросать своих товарищей. Этот человек был экспертом по так называемым «психологическим ловушкам». Возможно, альпинизм — как раз один из тех случаев, когда, выбрав путь, уже трудно повернуть назад. Он был полностью сосредоточен на достижении вершины сотого пика, но не учел, что главная цель — вернуться к подножию. К сожалению, большинство альпинистов погибают именно на обратном пути.

Примерно через два столетия после появления теории «невидимой руки», мы сталкиваемся с третьей и последней теорией, которая мешает нам вернуться к изобретательным переговорам, подобным тем, что вели наши предки у костра. До Второй мировой войны переговоры в основном изучались политологами, которые сосредоточивались на дипломатических примерах. Однако после войны, с необходимостью взаимодействия с могущественным Советским Союзом, ситуация изменилась. В 1948 году в Массачусетском технологическом институте (MIT)

Мортон Дойч под руководством социального психолога Курта Левина написал свою эпохальную диссертацию, в которой сравнивал кооперативные и конкурентные группы. Позже он продолжил работу в Колумбийском университете, где руководил написанием около 70 диссертаций по конфликтологии и социальной психологии.

К моменту, когда Джон Грэм начал изучать международные переговоры в Беркли, «библия переговоров»¹² — работа под названием «*Социальная психология переговоров*» — уже была создана двумя учениками Дойча. Один из них, Джеффри Рубин, был выдающимся ученым из университета Тафтса и активно участвовал в становлении Гарвардской программы переговоров. Книга, написанная Рубином совместно с Бертом Брауном и опубликованная в 1975 году, представляла собой обобщение исследований в этой области. Однако, ни «креативность», ни «изобретательность» не были упомянуты ни в оглавлении, ни в указателе. Рубин также стал первым редактором журнала *Negotiation Journal*. В 1985 году, в своем вступительном слове как редактор, он охарактеризовал переговоры как «урегулирование разногласий и ведение конфликта с помощью словесного обмена».¹³

В то время эта область исследований столкнулась с тремя справедливыми критическими замечаниями. Во-первых, ее критиковали за редукционизм — попытку изучить сложный процесс, разделяя его на части. Пожалуй, самым ярким примером этого подхода является теория игр «дилемма заключенных», разработанная Дойчем. Во-вторых, и, возможно, это было самое серьезное замечание, критиковали за необходимость количественной оценки результатов переговоров. Это привело к фундаментальному отсутствию креативности и изобретательности в данной области — как можно измерить столь тонкие материи? Наконец, эта область исследований подверглась критике за этноцентричность своих теорий, выводов и следствий. Люди в других странах и культурах ведут переговоры по-другому и часто делают это более изобретательно. В самом деле, в глоссарии Рубина и Брауна отсутствует слово «культура», а «интернационализму» отведено целых две страницы в тексте.

В последнее время наблюдается всплеск интереса к международным переговорам, и ведущие специалисты в этой области все чаще упоминают концепцию креативности. В книге «*Переговоры без поражений. Гарвардский метод*» (Getting to “Yes” в оригинале)¹⁴, которая считается основополагающим трудом в этой сфере и также практически «библией переговоров», Глава 4 называется «Придумывайте варианты для взаимной выгоды». Мы высоко ценим работу Роджера Фишера и Уильяма Юри за их оперативный анализ и их глубокий опыт в области права и антропологии. Однако стоит отметить, что их книга, тираж которой превысил 7 миллионов копий, основывается на литературе по социальной

психологии, которая была в центре внимания на момент выхода книги в 1983 году. Более того, авторы учитывают рыночные условия в своем определении переговорной силы, называя ее «лучшая альтернатива достигнутому соглашению» (BATNA, best alternative to a negotiated agreement). Иначе говоря, если вы — единственный продавец, а покупателей много, ваша позиция на переговорах будет сильной, и наоборот.

Другие известные люди также говорили об изобретательности, но не вдавались в детали. Например, Говард Райффа, профессор Гарвардского университета, долгое время поддерживал идею изобретательности в переговорах:

Команды должны обсуждать и планировать свои действия в неформальной обстановке, активно участвуя в совместных мозговых штурмах. Эти сессии можно рассматривать как «предварительные переговоры». На этом раннем этапе обе стороны не стремятся к компромиссам, не берут на себя обязательств и не выясняют, как разделить ответственность.¹⁵

Дэвид Лакс и Джеймс Себениус в своей книге «Трехмерные переговоры»¹⁶ не ограничиваются концепцией Getting to “Yes”, а говорят о «креативных соглашениях» и «великих договоренностях». Профессор Массачусетского технологического института Лоуренс Сасскинд¹⁷ и его коллеги рекомендуют «параллельные неформальные переговоры» для достижения креативных результатов в переговорах. Однако американская социальная психология в итоге предложила только концепцию интегративного торга. Это еще одно усовершенствование по сравнению с принуждением и на шаг выше конкурентных торгов. Но даже интегративный подход, который делает акцент на взаимных интересах, а не на позициях, по-прежнему рассматривает переговорные процессы как сделки.

Наконец, Джеффри Рубин,¹⁸ альпинист и эксперт по переговорам, похоже дал объяснение в чем сходство между этими двумя видами деятельности. Как стремление к вершине, так и стремление к «Да» (getting to “Yes”) — это только половина дела. Более важная цель — спуститься с горы и реализовать договоренности на основе прочных взаимоотношений.

Воображение: возвращение к изобретательным переговорам

Наш инновационный подход к переговорам опирается на богатый опыт, накопленный за годы практики, и дополняет его проверенными концепциями, извлеченными из разнообразных источников:

- Опыт Кремниевой долины, в частности таких компаний как INTEL и IDEO¹⁹
- Концепция открытых инноваций²⁰
- Сети процессов и структуры производительности²¹ Джона Сили Брауна
- Исследование Дэвида Обстфелда *tertius iungens*²² (важность третьей стороны в инновациях)
- Идеи из новых научных исследований о мозге
- Исследования виртуальных команд
- Экспериментальная экономика
- Инновационные процессы, усовершенствованные за 30 лет изучения и практики в области рекламы, креативности и инноваций
- Три десятилетия исследований лучших практик переговорщиков по всему миру

Изобретательные переговоры также опираются на традиции, характерные для Японии и Нидерландов. Японцы разработали особый ритуал коллективных переговоров, который интуитивно использует элементы инновационных процессов — нечто, что часто ускользает от внимания американских переговорщиков.²³ Их подход к достижению консенсуса *ringisho*, выстроенный по принципу «снизу вверх», позволяет заключать превосходные соглашения, которые затем оперативно претворяются в жизнь и поддерживаются на протяжении долгого времени. Голландцы, в свою очередь, известные своей виртуозностью в изучении иностранных языков и культур, широко открыты для международного делового сотрудничества.

Наша цель — показать, что креативность и изобретательность являются ключевыми элементами успешных деловых переговоров. В этой сфере до сих пор распространены устаревшие подходы, основанные на заключении сделок и решении проблем. Даже использование принципа win-win отражает влияние старого конкурентного мышления. Однако деловые переговоры — это не соревнование, где можно победить или проиграть. Метафоры конкуренции и решения проблем лишь ограничивают нашу креативность.

К сожалению, в американском мышлении о переговорах, особенно в школах бизнеса и права, по-прежнему преобладает социально-психологический подход²⁴, несмотря на все его недостатки. В то же время, изобретательные процессы, которые активно используются в Японии и Нидерландах, часто остаются незамеченными в пользу транзакционных подходов, основанных на конкурентных и интегративных переговорах. Например, в контексте израильско-палестинского конфликта, несмотря на более чем тридцатилетний опыт интегративных переговоров, включая как советы, так и практику, не было достигнуто никакого прогресса. В следующей главе мы рассмотрим, чего можно добиться с помощью изобретательных переговоров.

ВРЕЗКА 1.2

Как работают изобретательные переговоры

1. Изобретательные переговоры — это искусство, которое с одной стороны и существует очень и очень давно, с другой — уже обогнало свое время. Они основаны на самом важном человеческом таланте — воображении.
2. Все начинается с проблеска надежды. С веры в то, что мир может стать лучше, и с желания внести свой вклад в его изменение.
3. Чтобы реализовать это, вам нужно найти подходящих партнеров и поделиться с ними своим видением.
4. Затем вы строите отношения с теми, кто стоит по другую сторону.
5. Вы создаете систему, которая поддерживает эти отношения.
6. Вы привлекаете именно тех людей, которые нужны в конкретной ситуации, включая фасилитаторов.
7. Вы уважаете культуру и приветствуете разнообразие.
8. Вы проводите встречи в подходящих местах и в атмосфере, которые способствуют продуктивности.
9. Вы используете эмоции, чтобы преодолеть проявления власти или коррупции.
10. Вы поощряете смену ролей.
11. Вы используете инструменты инноваций...
12. ...И не страшитесь импровизации.
13. Вы постоянно улучшаете отношения, находя новые способы взаимодействия.
14. Даже когда вам кажется, что вы уже достигли максимально возможного результата, вы продолжаете использовать эти стратегии, чтобы получить еще более качественные, долгосрочные и устойчивые результаты.

Глава 2. Распознавайте проблеск возможностей

Если вы хотите построить корабль, не заставляйте людей заготавливать доски и не утруждайте их работой, а лучше научите их тосковать по бескрайнему морю.

— Антуан де Сент-Экзюпери

В предыдущих главах мы использовали термины «решение проблем» и «разрешение конфликтов», что отражает старый, ограничивающий взгляд на переговорные процессы. Изобретательные переговоры не сводятся к решению проблем или урегулированию конфликтов. Их главная цель — поиск и использование возможностей. Поэтому первый шаг в этом процессе — распознать проблеск возможностей.

Наши размышления привели нас к пониманию сути изобретательных переговоров. В XX веке переговоры часто описывались через такие термины, как «проблемы», «конфликты», «разногласия», «противостояние интересов», а также с использованием метафор, связанных с соревновательными играми, военными кампаниями, шахматами или покером. Однако мы предлагаем иной подход (чтобы понять его отличие, обратитесь к врезке 2.1): *изобретательные переговоры подразумевают применение инновационных процессов для построения долгосрочных отношений и поиска, а также реализации уникальных возможностей.* Да, на пути могут возникать проблемы и конфликты, но ключевой вопрос, который задают участники таких переговоров, звучит так: «Какие возможности открываются здесь?»

Мы не смогли удержаться от улыбки, когда увидели оглавление мартовского выпуска журнала *Harvard Business Review* за 2012 год. Сначала мы обрадовались, увидев, что HBR выпустил новый материал, судя по обнадеживающим заголовкам на обложке: «Изобретая Америку заново» и «Почему миру нужны США, чтобы вернуться к норме». Однако, на первом же развороте нас встретила череда стандартных заявлений о *конкурентоспособности* Америки. Уже первые 13 слов в оглавлении привлекли наше внимание: «Специальный доклад: Возвращение конкурентоспособности США. Почему конкурентоспособность США важна для всех нас». Спасибо, Адам Смит!

В XXI веке правильный подход, основанный на изобретательных переговорах, мог бы включать заголовки статей, такие как «Где открываются новые

возможности?», «Кто станет нашим лучшим партнером в мире?» и «Как эффективно сотрудничать с китайцами, русскими и арабами для достижения прогресса?». Обложка мартовского выпуска *Harvard Business Review* за 2012 год уже демонстрирует намек на такую возможность, вынося этот подход на передний план. Бизнес-системе США действительно необходим новый взгляд на переговоры — один из ключевых аспектов любой деятельности. В этой главе мы рассмотрим четыре истории, которые раскрывают другие потенциальные возможности для дальнейшего развития.

Джон Лассетер: Бесконечность не предел

В 1964 году, семилетний Джон Лассетер, заплатив 49 центов за билет в кинотеатр «Уордмен» в Уиттиере, посмотрел диснеевский анимационный фильм «Меч в камне» (*The Sword in the Stone*), который его глубоко впечатлил своей изысканной реализацией. Уже к тому времени, как мама забрала его домой, он решил — станет аниматором. Благодаря своей страсти и поддержке матери, учителя рисования в средней школе, спустя двенадцать лет он учился у трех диснеевских аниматоров, преподававших в Калифорнийском институте искусств. Также он работал аниматором в Диснейленде, развлекавая посетителей аттракциона «Круиз по джунглям». Неудивительно, что вскоре он получил работу своей мечты — место в легендарной студии анимации Disney.

Однако его увлеченность новыми идеями и настойчивость вскоре обернулись для него проблемами. В 1982 году, после просмотра предварительной версии фильма «Трон», у Лассетера появилась новая страсть — компьютерная графика (CGI). Он стал активным сторонником этой технологии, веря, что она изменит индустрию. Однако сотрудники самой успешной анимационной студии мира не разделили его энтузиазма, и вскоре он был уволен.

Но это только начало этой захватывающей истории, к которой мы еще вернемся. Все началось с того, что Лассетер смог разглядеть проблеск огромных возможностей в новой технологии.

ВРЕЗКА 2.1

Определение и метафоры в переговорах

Достижение соглашения	Интегративный торг
Арбитраж	Связь
Аукцион	Переговоры по расследованию
Переговоры	Совместное принятие решений
Бартер	Ведение журнала
Интеллектуальная битва	Посредничество
Покупка и продажа	Встреча умов
Военная или политическая кампания	Взбирание по горе
Шахматы	Обсуждения
Конкурентные переговоры	Парле (пиратские переговоры)
Разрешение конфликтов	Мирные переговоры
Достижение консенсуса	Покер
Преодоление препятствий	Дилемма заключенных
Дискуссия	Решение проблем
Торг	Психологическая ловушка
Дипломатия	Дележ пирогов
Обсуждение	Замена
Разрешение споров	Транзакция
Раздел имущества	Тет-а-тет
Поединок	Трехмерные переговоры
Голландский аукцион	Перетягивание каната
Обмен	Маневрирование и сдача позиций
Экстремальные переговоры	Стремленик к "Да"
Теория игр	
Споры о цене	<i>Креативность</i>
Лошадиные торги	<i>Изобретательность</i>
	<i>Построение отношений</i>

Эли Саймон: Не продавайте спектакль, продавайте идею

Эли Саймон — мастер клоунады с международным опытом работы в США, Корее, Италии и Румынии. Он автор книги о своем искусстве, а его выступления доступны на YouTube. Помимо этого, Эли — сценарист, режиссер и продюсер постановки, в которой сочетаются традиционные корейские танцы, итальянская *commedia dell'arte* и элементы маскарада. В Калифорнийском университете в Ирвайне он возглавлял кафедру актерского мастерства и драмы. Мы попросили его поделиться мыслями о том, как юмор можно применять в переговорах, но вместо этого он рассказал нам историю, которая ярко иллюстрирует, как человек может увидеть проблеск возможностей даже в самых трудных ситуациях.

Эли Саймон однажды задумал невероятный проект — построить мобильный елизаветинский театр и поставить пьесу Шекспира в университете, прямо в парке на кампусе. Эта идея казалась безумной, и мало кто верил в ее осуществимость. Однако Эли уже продумал, как реализовать этот план. Театральный факультет недавно получил дополнительные средства, и Эли решил, что этих средств хватит, чтобы создать мобильную конструкцию в стиле елизаветинского театра.

Благодаря своему крепкому партнерству с коллегами по театральному отделению и своим хорошим отношениям с Китом Бэнгсом, руководителем продюсерской студии, он смог минимизировать расходы на проектирование театра и оплату труда сотрудников. Сам же Эли взял на себя постановку пьесы, тем самым инвестируя преимущественно свое время, что сделало бы проект максимально рентабельным.

И хотя крупный университет вряд ли можно назвать предпринимательской средой, Эли просто взял и воплотил свою идею в жизнь. Студенты и персонал построили декорации — театр на 128 мест, состоящий из 15 секций весом по одной тонне каждая. Они привезли его на место проведения спектакля, поставили «*Венецианского купца*», а затем разобрали декорации для хранения. Оставалось только представить это широкой публике. Проще простого!

Однако в этот момент Саймон столкнулся с бюрократическими препятствиями, характерными для любой организационной структуры. Когда он попытался объяснить свое видение театра, ему ответили, что это слишком опасно, слишком рискованно и слишком дорого. Его идеи были отвергнуты.

Он возражал, что театр уже фактически построен, его нужно просто перенести из комплекса Искусств через дорогу в парк. Однако, несмотря на его аргументы, решение руководства оставалось неизменным.

Майкл Дрейк, ректор университета, — довольно открытый человек, и он находит время, чтобы взаимодействовать со студентами и преподавателями. У Саймона была назначена встреча с ним, и он предложил ректору прогуляться после обеда. Они неспешно прогуливались по кампусу, пока не дошли до особенного места. По дороге Саймон рассказал, что его кафедра хочет того же, чего и ректор: интегрировать кампус в комьюнити, привлечь всех к совместным проектам и создать условия для значимого взаимодействия на протяжении многих поколений. И вот точно в этот момент Саймон достал из кармана прямоугольный предмет в подарочной упаковке. (Недаром он преподает театральное искусство!)

«Вот как я это вижу», — сказал Саймон, когда ректор развернул подарок — фотографию театра, смонтированную на фоне зеленой лужайки, перед которой они в тот момент стояли.

Ответ ректора был таким: «Я бы с удовольствием увидел это уже сегодня вечером». И добавил: «Что вам понадобится от меня?»

В тот момент Саймон не знал, что ответить, и решил оставить вопрос открытым. «Понятия не имею, — ответил он, — но я уверен, что рано или поздно нам понадобится ваша помощь».

Зная, что ректор одобрил его идею, Саймон продолжал настойчиво искать поддержку, стучаться в нужные двери и убеждать в своей правоте. Однако на его пути возникло еще несколько серьезных препятствий.

Возникли технические трудности: оказалось, что 15 тонн — это слишком большая нагрузка для неармированного газона, даже без учета веса зрителей. Конструкция могла не выдержать и просесть еще до начала выступления. Проблемы с безопасностью стали очевидными, когда выяснилось, что меры, которые были бы достаточны для закрытого помещения, оказались недостаточными для открытого пространства, где может пойти дождь. В одном из альтернативных мест, найденных Саймоном — на бетонной площадке рядом с библиотекой, — не было источника питания. Единственным решением было подключиться к электросети библиотеки, но это создавало риск перегрузок, которые могли повлиять на работу компьютеров. До смены локации электричество не было проблемой, но теперь оно стало серьезным препятствием на пути к осуществлению мечты Саймона.

Трудности и расходы продолжали расти, но Саймон и его коллеги понимали, что нужно действовать безотлагательно, иначе все усилия будут напрасны. Если фестиваль не состоится этим летом, проект может так и не увидеть свет. Театр расформируют, и вся работа пойдет насмарку. Бюджет выходил из-под контроля, но процесс был уже запущен: билеты проданы, и назад пути не было. Театр

обрастал новыми расходами и преподносил очередные трудности, которые только усложняли реализацию задуманного.

В отчаянии Саймон решил разыграть свой последний козырь, хотя на тот момент он еще не осознавал этого. Он понял, что единственное ответственное решение — это уйти. И это были не пустые угрозы: он действительно собирался покинуть проект. Мечта, которая когда-то казалась ему такой близкой, теперь превратилась в настоящий кошмар, еще дальше от реальности, чем прежде. «Найдите другого художественного руководителя, генерального менеджера, фандрайзера или прораба» — именно так он решил поставить точку.

...Конечно, он не сказал ничего подобного. Этот проект был для Саймона больше, чем просто работа — это было его детище, его страсть и его жизнь. Если бы это были обычные переговоры, проект мог бы потерпеть неудачу. Но благодаря созданным им долгосрочным отношениям, которые стали основой успеха, все сложилось иначе. К этому моменту ректор и декан понимали, что проект слишком важен, чтобы от него отказаться. Проявив креативность, они привлекли союзников и нашли дополнительные средства. В результате, всего за две недели все билеты на первый сезон Шекспировского фестиваля New Swan в UCI были распроданы. Это был беспрецедентный успех, о котором писали больше, чем о многих других значимых событиях на кафедре и в университете.

Однако амбиции Саймона выходили далеко за рамки одного сезона. Он хотел заложить основу традиции, которая продолжалась бы и после его ухода. Понимая, что без стабильной финансовой поддержки второй сезон был под угрозой, Саймон обратился за советом к Дэвиду Эммсу, основателю репертуарного театра South Coast, одному из самых успешных региональных театров страны. Дэвид дал ему ценный совет: «Не продавай спектакль. Продавай идею».

Вдохновленный этим советом, Саймон решил донести свое видение не только до руководства, но и до всех участников проекта. Он начал с важного шага — отказался от поста председателя своего департамента. Это решение позволило ему рассматривать театр как независимую структуру как с финансовой, так и с юридической точки зрения. Освободившись от административной нагрузки, он смог работать на проекте без оплаты, не завися от бюджета театра.

Вместо стандартных встреч в скучных конференц-залах, Саймон пригласил сотрудников технического отдела прямо в театр. (О важности проведения встреч в творческих пространствах мы подробно поговорим в главе 8.) Он лично общался с каждым, вовлекая их в свое видение и заряжая энтузиазмом. Саймон предложил рассматривать этот проект как стартап, который должен выжить любой ценой, и попросил каждого участника проявить максимум креативности. Шутками,

вдохновляющими словами и легкими провокациями он смог раскрыть творческие способности своих коллег. Очень скоро они сами начали предлагать идеи: «Мне кажется, я знаю, как можно сэкономить немного денег и довести проект до конца».

Саймон нашел инвесторов, представив им свою идею, вдохновленную успехом первого сезона. Один из его друзей полностью оплатил одно из вечерних выступлений, пригласив всю свою юридическую компанию на спектакль. Этот жест вдохновил и другие фирмы последовать его примеру.

Второй сезон также был успешным, все билеты были проданы. У театра появилась преданная группа поклонников и постоянных спонсоров. Несмотря на новые трудности, Саймон осознал: наиболее эффективный путь к успеху в переговорах — это объединить всех участников в одну команду с самого начала. Теперь, как говорится, не до шуток!

Amazon в Сиэтле

В современном мире, где города стремятся привлечь крупные компании с многочисленным штатом сотрудников, недавние переговоры между Amazon и городом Сиэтл стали настоящим прецедентом. Для города это была крайне выгодная сделка: новая штаб-квартира Amazon вместила около 12 000 сотрудников из 30 000, работающих в компании в то время, что сравнимо с населением таких городов, как Аннаполис, Хелена или Джуно. Если учесть, что у многих из этих сотрудников есть семьи, то в город вольется значительное количество новых налогоплательщиков, что делает этот прирост сопоставимым с населением Олимпии — столицы штата Вашингтон.

Новый головной офис Amazon был построен в районе, который раньше представлял собой зону со складами и малоэтажными зданиями. Как отметил Джон Шоттлер, директор Amazon по глобальной недвижимости, «South Lake Union был скорее местом, через которое люди проезжали мимо, а не куда направлялись». Amazon инвестировала значительные средства в местную инфраструктуру, чтобы мотивировать сотрудников жить ближе к работе и использовать альтернативные виды транспорта. Среди прочего, компания профинансировала строительство велосипедных дорожек и вложилась в развитие системы городских трамваев Seattle Streetcar.

ВРЕЗКА 2.2

Правила убедительного сторителлинга¹

История оживает в сознании вашего слушателя.

— Аннет Симмонс

1. Помогите людям осознать необходимость перемен. Апеллируйте к их чувствам, таким как боль или фрустрация. Дайте им личную причину, чтобы они заботились об этом.
2. Говорите правду. Не продавайте больше, чем можете предложить. Чем больше люди вам верят, тем охотнее они согласятся с вами. Если это возможно, дайте им возможность лично пережить этот опыт.
3. Упростите процесс. Одна веская причина для доверия, подкрепленная несколькими доказательствами, гораздо убедительнее, чем длинный список. Рассказывайте не слишком много, чтобы не звучать как TV-шоу.
4. Подчеркните позитив. Это поможет устранить негативные эмоции и заставит вас чувствовать себя лучше, пока вы меняете мир.
5. Призовите к действию. «Присоединяйтесь к моей команде». «Помогите нам сделать следующий шаг». «Посмотрите, как изменится ваша жизнь».

Эти меры привлекли застройщиков, и в прошлом году Сиэтл выдал рекордное количество разрешений на строительство жилья за последние три десятилетия. Другие технологические компании также обратили внимание на этот район. Северо-Восточный университет (Northeastern University) открыл кампус через дорогу, а десятки фудтраков заполнили улицы, обслуживая все возрастающий поток работников и жителей.

Как же проходили переговоры по этой сделке между Amazon и городом? По информации *New York Times*², когда представители Amazon появились на первых

переговорах, городские чиновники были поражены. Не масштабом проекта, а тем, насколько легко и непринужденно прошло обсуждение деталей.

«Это не были жесткие и сложные переговоры, — сказал Маршалл Фостер, директор по городскому планированию. — Они просто пришли и сказали: “Мы думаем, что это подходящее место”».

И что же они получили взамен? Ожидались ли огромные налоговые льготы на долгие годы, которые просила бы любая другая крупная компания? Нет, Amazon даже не ставила таких условий. Секрет заключался в том, что у Amazon и города были общие цели и единое видение. Компания привлекала талантливых, образованных инженеров и менеджеров, в основном молодых, которым хотелось жить и работать в динамичной городской среде. Открытие офиса в Сиэтле стало инструментом для привлечения и удержания этих специалистов.

Для города не могло быть лучшего партнера по переговорам, даже если бы они могли выбрать его сами.

Хоть всех королей созови, все усилия тщетны... Как насчет Олимпийских игр в Иерусалиме?

В предыдущей части мы говорили о «гордиевом узле» международных отношений — арабо-израильском конфликте и стремлении к миру на Ближнем Востоке между представителями разных религий: иудеями, мусульманами и христианами.

С 1948 года все президенты США, начиная с Эйзенхауэра и включая Кеннеди, Джонсона, Никсона, Форда, Картера, Рейгана, Джорджа Буша-старшего, Клинтона, Джорджа Буша-младшего и Обаму, пытались разрешить этот затяжной конфликт, но значимого прогресса пока не достигнуто. Роджер Фишер и Уильям Юри, авторы книги *«Переговоры без поражений»* (оригинальное название *Getting to Yes*), наряду с другими экспертами по интегративным переговорам, многие годы консультировали по этому вопросу. Однако недавние опросы в Израиле показывают, что молодое поколение настроено наиболее пессимистично за последние двадцать лет.

Жители Ближнего Востока десятилетиями живут в условиях конфликтов и насилия, поэтому традиционные мирные переговоры не принесли желаемых результатов. Пришло время для нового подхода, направленного на достижение долгосрочной и значимой цели — не просто перемирие, а настоящий мир. Попробуем представить, каким бы стал регион, если бы возник тот самый проблеск возможностей: не зона боевых действий, а процветающий и динамично

развивающийся Ближний Восток. Представим народы и страны, которые творчески и кооперативно используют свои природные и духовные ресурсы. Концентрация усилий на процветании региона приведет к установлению прочного мира.

Проведение Олимпийских игр в Иерусалиме в 2032 или 2036 году могло бы стать важным первым шагом на этом пути. Вот что мы написали по этой теме в блоге *Harvard Business Review* 7 июля 2011 года:

После Второй мировой войны экономика континентальной Европы оказалась в плачевном состоянии, что поставило под угрозу стабильность социальных и политических институтов в регионе. Европейские лидеры осознали необходимость создания международных экономических организаций для обеспечения процветания, стабильности и мира. Первой такой институцией стало «Европейское объединение угля и стали» (сокр. ЕОУС), основанное в 1952 году. Его целью было объединение угольной и сталелитейной промышленности Франции, Западной Германии, Италии, Бельгии, Нидерландов и Люксембурга. Четыре десятилетия спустя, благодаря успеху этого эксперимента по экономической взаимозависимости, мы стали свидетелями создания Европейского союза в 1993 году, который объединяет 27 государств-членов и страны-кандидаты, стремящиеся присоединиться в будущем. Несмотря на несколько недавних кризисов, экономика этих стран неуклонно развивалась на протяжении десятилетий, а что более важно, в регионе сохранялся мир.

Может ли такой подход помочь в разрешении конфликтов на Ближнем Востоке, где уже много лет бушуют войны?

Новый подход, основанный на стремлении к процветанию, может стать ключом к установлению мира в регионе. Важно найти решение, которое будет взаимовыгодным для всех сторон.

Корень проблемы кроется в самом Иерусалиме — священном городе, который имеет огромное значение для верующих разных конфессий. Для христиан и иудеев это место является сакральным, а для мусульман — одним из самых важных духовных центров, уступая лишь Мекке и Медине. И хотя кажется, что борьба за это право религиозной собственности будет длиться вечно, Иерусалим также может стать и ключом к решению проблемы.

Религиозный туризм уже вносит значительный вклад в экономику Израиля, Палестины и всего региона. В 2000 году, до очередной вспышки насилия, туризм принес в бюджет Израиля 3,2 миллиарда долларов. Это сопоставимо с доходами Диснейленда в округе Орандж, штат Калифорния, который получает сопоставимую сумму благодаря 10 миллионам посетителей в год, каждый из которых тратит около 150 долларов на билеты, еду, сувениры, отели и транспорт.

Иерусалим предлагает гораздо больше, чем просто «Волшебное королевство» (без обид, Микки!). Этот город может стать воротами для 3,5 миллиардов христиан, мусульман и иудеев со всего мира. Для христиан ключевое значение имеет храм Гроба Господня, воздвигнутый над местом захоронения Иисуса Христа. Для евреев Стена плача — самое священное место, куда направляются многие паломники. Мусульмане со всех уголков планеты стремятся посетить святилище Купол Скалы. Многие туристы посещают сразу все три святыни. За пределами Старого города также находятся такие важные места, как Вифлеем, Хеврон, Назарет, Иерихон и Галилейское, Мертвое и Красное моря. Это лишь малая толика списка замечательных мест, достойных внимания. По нашим оценкам, с грамотным подходом доход от туризма может достигать 10-20 миллиардов долларов в год, что составит порядка 10-15% от текущего ВВП Израиля.

Звучит не слишком реалистично? Мы так не считаем. В условиях современного глобального бизнеса уже недостаточно стремиться к простым win-win соглашениям. В эпоху новой нестабильности ключ к успеху — это изобретательные переговоры. Разница между заключением простых сделок и построением долгосрочных отношений, между обычным торгом и совместным использованием ресурсов, между нестандартным мышлением и системным подходом, а также между молчаливым согласием и креативностью становится все более заметной. Изобретательные переговорщики превращают процесс переговоров в инновационный инструмент, объединяя лучшие практики из различных дисциплин для достижения результатов, которые превосходят ожидания.

Израилю и Палестине нужна общая цель, чтобы начать этот процесс. Как насчет того, чтобы сделать Иерусалим местом проведения Олимпийских игр 2024 года? Мы думаем, это могло бы сработать.

В качестве платформы для изобретательных переговоров предполагается создание Комитета по проведению Олимпийских игр в Иерусалиме в 2024 году, в состав которого войдут представители ключевых местных организаций: Израиля и Палестины, а также, возможно, Иордании, Ливана и Сирии. Первые заседания комитета пройдут в неформальной обстановке, в удобном и нейтральном месте, при поддержке международного сообщества. Эти встречи будут похожи на мозговые штурмы (brainstorms), и их результатом станут новые идеи и позитивные отношения между участниками.

Проведение Олимпийских игр может принести до 50 миллиардов долларов дохода. Духовный же символизм игр связан с тем, что миллионы людей посетят истоки своей веры, а это сложно измерить деньгами.

Прежде чем начнутся потоки международных инвестиций, наш мысленный эксперимент предполагает, что Израиль и Палестина уже достигли мирного сосуществования на основе позиций, согласованных в рамках мирных договоренностей в Осло. Санкции и экономические бойкоты сняты. Палестинцам больше не нужно рисковать жизнью, перелезая через забор, чтобы работать в

Израиле, а компании могут свободно открывать филиалы в регионе. США и другие страны отправляют в этот район не оружие, а туристов. Старый город Иерусалима становится открытым для всех, международным и, что особенно важно, остается единым. Наша фантазия предполагает свободную торговлю и передвижение между всеми странами региона, что позволяет каждой из них достичь нового уровня развития.

Недавно мы обсуждали эту проблему с группой креативных людей, и они предложили несколько интересных концепций. Одна из них — провести спортивные соревнования в рамках Олимпийских игр не только в Израиле и Палестине (например, пляжный волейбол в Газе или регата на Галилейском море), но также, возможно, в соседних странах, таких как Иордания, Ливан и Сирия. Еще одна идея — разобрать бетонные фортификации и использовать их как строительный материал для возведения главного стадиона в Иерусалиме. Однако не стоит ограничиваться только Олимпийскими играми. Новая туристическая инфраструктура, созданная для них, может быть использована и для проведения Чемпионата мира по футболу, с предварительными соревнованиями по всему региону.

Безопасность участников таких мероприятий — не столь значительная проблема, как может показаться. Уровень насильственной смертности в Израиле, даже в самые напряженные моменты прошлого десятилетия, был сопоставим с показателем в США и в четыре раза ниже, чем в Бразилии, где проходили Игры 2016 года в Рио-де-Жанейро. Проведение Олимпийских игр в Иерусалиме могло бы стать мощным стимулом для развития туризма и укрепления сотрудничества в регионе. Это привлекло бы инвестиции от транснациональных корпораций и способствовало бы созданию более широкого торгового союза на Ближнем Востоке, подобно тому, как «Европейское объединение угля и стали» привело к образованию Европейского союза.

Ближний Восток — это колыбель западной цивилизации, где инновации и торговля всегда играли ключевую роль. Легко представить, какие огромные результаты могла бы принести свободная торговля в регионе сегодня.

Как вы можете себе представить, отклики на нашу публикацию в блоге (<https://hbr.org/2011/07/bring-the-olympics-to-jerusalem>) были весьма разнообразными. Некоторые читатели восхищались нашим изобретательным подходом, в то время как другие критиковали нас за наивность, невежество и даже более серьезные недостатки. Самым неожиданным оказалось то, как читатели вступили в ожесточенные споры между собой, и некоторые комментарии были признаны экспертами HBR неприемлемыми. В отличие от Джона Лассетера из Disney, нас не уволили, и HBR продолжила публиковать серию постов об изобретательных переговорах.

Несмотря на неприятные комментарии, как мы увидим в главе 9, подобный выброс эмоций может быть полезен в определенных ситуациях. Для получения дополнительной информации по этой теме вы также можете посетить наш сайт: www.JerusalemOlympics.org.

Томас Эдисон и один из множества проблесков возможностей

Томас Эдисон⁴ был не только выдающимся изобретателем, но и мастером изобретательных переговоров. Представьте себе: он основал 171 компанию, из которых 50 работали в разных странах мира, включая Аргентину, Канаду, Японию, Китай, Индию, Италию, Германию и Францию. Эдисон экспериментировал с партнерами в таких областях, как электромобили, батареи, цемент, химические вещества и офисная техника. Творческие команды, которые он развивал, заложили основу для современных музыкальной, кинематографической и телекоммуникационной индустрий. И это еще не все! Мы даже не упомянули General Electric. До Эдисона существовало 22 изобретателя ламп накаливания, но именно его команда внесла три ключевых усовершенствования: они нашли лучший материал для нити накаливания, добились более высокого уровня вакуума и увеличили электрическое сопротивление, что позволило передавать энергию от централизованного источника. Однако, усовершенствованная лампочка была лишь частью успеха Эдисона. Вместе с партнерами он разработал основную инфраструктуру для передачи электричества от удаленных генераторов к конечным пользователям. Сегодня GE производит все, от тостеров до турбомашин.

В 1878 году, когда Томас Эдисон приступил к серьезной работе над созданием электрической лампочки, и в Америке он видел огромный рынок сбыта, насчитывающий около 60 миллионов потенциальных клиентов. Но его взгляд был устремлен еще дальше — он мечтал о 400 миллионах потенциальных покупателей в Британской империи викторианской эпохи. В следующей части мы расскажем, как этот талантливый и изобретательный переговорщик начал воплощать свои мечты в реальность.

Глава 3. Выявление и создание партнерских отношений

В процессе становления личности мы сначала заявляем о своей самостоятельности, а затем осознаем, что мы не можем существовать без других людей.

— Генри Ван Дайк

К моменту подачи заявки на патент № 223898 на свою версию электрической лампочки Томас Эдисон уже основал компанию Edison Electric Light Company в Нью-Йорке. Его видение было таким: «Мы сделаем электричество таким дешевым, что жечь свечи будут только богачи». Это позволило ему привлечь внимание таких инвесторов, как Вандербильты и Джей Пи Морган. В течение десяти лет он нанял лучших инженеров со всего мира и построил первую в мире промышленную лабораторию в Менло-Парке, штат Нью-Джерси.¹

В то время он контролировал американский рынок (около 60 миллионов человек на тот момент), но его амбиции были гораздо больше — он хотел охватить всю Британскую империю, где проживало около 400 миллионов человек. Однако на его пути встал один человек.

Джозеф Суон владел британским патентом на технологию, которая была похожа на изобретение Томаса Эдисона. Вместо того чтобы вступать в длительный судебный процесс, Эдисон рассматривал это не как проблему, а как возможность. Он убедил Суона, что сотрудничество принесет им гораздо больше выгоды, чем разбирательства, и что, объединив усилия, они могли бы оба значительно разбогатеть.

В 1883 году Эдисон и Суон основали компанию Edison and Swan Electric Light Company, более известную как Ediswan. Задачей компании было создание и распространение их изобретения как в Великобритании, так и в ее многочисленных колониях. Хотя Британия была известна как империя, «над которой никогда не заходит солнце», в некоторых ее уголках ночь все же наступала, и эти места нуждались в освещении. Рискованное начинание полностью оправдало себя, и спустя время Эдисон смог выкупить долю своего партнера, укрепив свое влияние в индустрии.

ВРЕЗКА 3.1

От Финикии до Фредерика Хайека, от Фредерика Хайека к «Облаку»

В первой главе мы познакомились с американским ковбоем и его высказыванием, а теперь давайте сравним его слова с мнением Мэтта Ридли, колумниста *Wall Street Journal*:

«Краудсорсинг», «викинономика» — это модные слова, которые сейчас часто используют в бизнес-кругах. Его рекомендуют своим клиентам многие консультанты по управлению. Однако на самом деле это явление далеко не новое. Оно существует давно и всегда было источником вдохновения для новых изобретений.

На протяжении многих тысячелетий технологический прогресс человечества зависел не от индивидуального интеллекта, а от коллективного обмена идеями. Рассветы и закаты в развитии человечества определялись тем, насколько люди были связаны и могли обмениваться знаниями».

Эта история стала ярким примером того, что изобретательство не является делом одиночек, а всегда было и будет командной игрой².

Поиск партнеров

Как превратить проблеск возможности в реальный успех? Мы готовы поделиться опытом лучших переговорщиков, чьи подходы оказались эффективными в самых разных условиях по всему миру. А первый шаг на пути к успеху — это исследование.

В современном мире доступ к информации стал невероятно простым и быстрым. Поиск в Google за считанные секунды может выявить данные о человеке, которые ранее требовали бы долгих поисков или работы частных

детективов. Это могут быть сведения о его членстве в различных организациях, район проживания, участие в политической жизни, судебные дела, налоговые декларации и даже малозначимые упоминания в локальных публикациях. LinkedIn предоставляет профессиональные профили, что может помочь лучше понять карьерный путь человека и его связи. В то время как Facebook может открыть еще более личные аспекты жизни человека, иногда даже то, что он сам не хотел бы публиковать.

В современном мире, чтобы лучше узнать потенциального партнера, любой молодой и предприимчивый бизнесмен, вероятно, подпишется на него в Twitter и при личной встрече упомянет, например, общие музыкальные предпочтения. Instagram и Pinterest открывают еще больше возможностей для понимания интересов человека. Количество социальных сетей растет так стремительно, что становится сложно уследить за всеми, но каждая из них предлагает свой набор информации для анализа.

Когда так легко получать информацию о людях из открытых источников, возникает соблазн отказаться от более традиционных методов сбора информации. Однако это может оказаться серьезной ошибкой. Ведь только бывший коллега может рассказать о личных качествах, которые помогут вам принять решение при выборе члена команды или подготовиться к возможной конфронтации. Например, как он относится к женщинам в коллективе? Нарушала ли она когда-либо соглашение о неразглашении? Склонен ли он обижаться или впадать в ярость, если не получает желаемого? Легко ли она уживается с окружающими, умеет ли хранить секреты или, напротив, страдает от застенчивости?

Даже наблюдая за тем, как люди молчат, можно многое о них узнать. Подозрительное молчание, когда заходит речь о таких вещах, как амбиции, умение доводить дело до конца или преданность делу, может рассказать больше, чем слова, и помочь заполнить пробелы в их профиле. Как говорит Карли Фиорина, бывший председатель НР: «Задача состоит в том, чтобы превращать данные в информацию, а информацию — в понимание».

Разумеется, не вся информация, которую мы получаем, является достоверной. Даже уважаемые организации, такие как агентства кредитных рейтингов, иногда допускают ошибки — например, могут перепутать номер социального страхования пожилой дамы с номером молодого человека. Часто подобные скандалы возникают из-за обиженных бывших партнеров или конкурентов по бизнесу. Совет о необходимости проверять источники информации был актуален в прошлом и остается актуальным сегодня.

Вы сможете найти полезную информацию в таких источниках, как *World Factbook* от ЦРУ, а также в аналитических материалах Economist Intelligence Unit и Oxford Analytica. Однако даже лучшие источники требуют осторожного подхода к актуальности данных. Например, экономические сводки трехмесячной давности могут оказаться не совсем точными. Ярким примером служит крах компании Enron, который произошел вскоре после того, как деловые журналы все еще писали о ее успехе и безупречной репутации.

Банкир против Интернета?

Брюс Мани (Bruce Money) — заведующий кафедрой бизнес-менеджмента в Университете Бригама Янга (BYU), известен своей способностью преподавать сложные темы переговоров. Его фамилия, которая в переводе с английского означает «деньги», представьте как круто учиться у такого преподавателя бизнесу. В одной из статей *Wall Street Journal* даже упоминалось о людях, чьи имена соответствуют их профессиям, и Брюс Мани стал одним из таких примеров. Он — гордость своей школы: обаятельный, находчивый и энергичный педагог, сумевший завершить аспирантуру в Merage Business School всего за три года, что является редким достижением, учитывая, что большинству студентов на это требуется пять лет.

Двумя важными преимуществами Брюса стали знание языка и навыки продаж, которые он приобрел за время двухлетней миссионерской работы в Японии. Хотя решение стать миссионером было добровольным, место службы определялось церковью. Брюс признает, что для молодых мормонов, которые не отправляются на миссию, это может усложнить поиск партнера в Университете Бригама Янга, и этот аспект является сильным стимулом для многих молодых людей принимать участие в миссиях.

Опыт, полученный во время миссионерской деятельности, играет важную роль в международном бизнесе в США. В своей книге «Племена» Джоэл Коткин выделяет пять этнических групп, оказывающих значительное влияние на глобальную бизнес-систему: евреи, японцы, китайцы, индийцы и англосаксы. Кроме того, он предсказывает появление двух новых групп — мормонов и армян.

Мани использовал свои знания японского языка, чтобы провести исследование, в котором он опрашивал менеджеров из Японии и США о том, как они выбирают поставщиков для своих предприятий. Две ключевые цитаты из его отчета, опубликованного в *Journal of Marketing*:⁴

«Вам это покажется смешным, но все необходимые для моего бизнеса услуги я нашел в справочниках Yellow Pages», — рассказал американский менеджер небольшой производственной компании в США.

«Когда мы начинаем новое дело, наш банк становится для нас всем. Почти все мои поставщики услуг появились благодаря переговорам с моим банком», — поделился японский владелец небольшой косметической компании в Токио.

Основываясь на личных наблюдениях, профессор Мани подчеркивает ключевое различие в восприятии личных рекомендаций в двух странах. В Японии, как и во многих других государствах, люди осознают важность рекомендаций. В то же время в США это не так очевидно. Как отметил один японский менеджер в разговоре с Мани:

«Американские руководители не понимают, как должен происходить выбор поставщиков услуг. Обычно руководители двух организаций давно знакомы друг с другом. Сначала все идет достаточно медленно, но как только решение принимается на высоком уровне, все остальные процессы происходят стремительно. Решение принимается не только на основании цены».

В таких ситуациях изобретательным переговорщикам следует обратить внимание на то, как большинство организаций по всему миру выбирают своих партнеров — этот метод оказывается более популярным и эффективным, чем простой поиск в Google.

Традиционный подход

Даже если перед встречей у вас есть вся необходимая информация, всегда остается чему поучиться. Изобретательный переговорщик умеет наблюдать и слушать, учитывая культурные особенности. Молодая женщина, появившаяся на встрече в Китае в ослепительно-белом платье, может выглядеть словно она в трауре или просто не знает, насколько важно учитывать традиции при выборе летней одежды. Громкий голос мужчины может выражать гнев или быть его обычной манерой общения. Женщина, которая улыбается, прикрывая рот рукой, может показывать смущение или просто следовать культурным нормам.

Например, новичок-футболист входит в раздевалку, где другие члены команды играют вместе уже много лет. Он проходит по комнате, здороваясь с каждым, обмениваясь рукопожатиями. В какой-то момент он подмигивает одному из ветеранов команды. Тот оказывается в замешательстве, не понимая, что это значит. Возможно, это флирт или намек на то, что новичок считает, будто у них

есть какая-то общая тайна. Кто знает? Поэтому опытный игрок просто пожимает руку в ответ и продолжает наблюдать за новичком.

Однако новичок не подмигивает следующему игроку, и не делает этого с тем, кто идет за ним. Третьему игроку он снова подмигивает, после следующих четырех рукопожатий подмигивает еще раз. Наконец, опытный игрок замечает закономерность и понимает, что это означает: у новичка нервный тик, который проявляется с определенной периодичностью.

Урок №1: когда изобретательный переговорщик изучает потенциальных партнеров, практически невозможно собрать всю информацию заранее.

Независимо от того, готовитесь ли вы заблаговременно или наблюдаете на месте, лучшие переговорщики обладают эмоциональным и социальным интеллектом, не спешат с выводами и быстро адаптируются к новой информации. Те же навыки, которые вы применяете при общении на потенциальном свидании, окажутся полезными и при взаимодействии с теми, кого вы встречаете в ходе длительных переговоров, особенно при выборе партнеров, способных помочь воплотить ваши идеи.

Иногда они сами находят тебя

Для Судхира Венкатеша его исследование чуть не закончилось трагедией. Однако оно стало началом успешной карьеры, которая продолжается до сих пор.

Будучи молодым докторантом на социологическом факультете Чикагского университета, Венкатеш давно интересовался вопросом, как люди формируют свою идентичность. Он изучал математику в Южной Калифорнии, был американцем индийского происхождения и носил длинные волосы — результат его последнего исследовательского проекта, когда он путешествовал по стране вслед за группой Grateful Dead.

Вооружившись планшеткой и 70 вопросами с вариантами ответов, он начал свое исследование в трех 16-этажных зданиях, которые были частью жилищного проекта на берегу озера Мичиган. Поскольку строительство было приостановлено, большинство семей незаконно подключили электричество и воду к своим квартирам, а сами здания оставались неосвещенными и без работающих лифтов. Венкатеш решил, что это идеальное место для изучения жизни молодежи из бедных семей.

Когда он с трудом добрался до шестого этажа, уже стемнело, а он так и не смог убедить никого ответить на свои вопросы. Но потом дело пошло практически как описано в книге Стивена Левитта «Фрикономика»⁵: «Внезапно на лестничной площадке он столкнулся с группой подростков, игравших в кости. Они оказались бандой мелких торговцев крэком, которые действовали вне здания, и они были не рады его видеть».

Подростки были в замешательстве. «Он не выглядел как кто-то из конкурирующей банды, и уж точно не был копом. И к тому же, он не был ни черным, ни белым». Они начали обсуждать, что с ним делать, а толпа тем временем росла и становилась все громче. Вдруг появился мужчина постарше. Он выхватил планшетку из рук Венкатеша, но, увидев, что это просто опросный лист, недоуменно сказал: «Я не могу прочитать ни черта из этого дерьма».

У Венкатеша появилась возможность задать первый вопрос из списка. В ответ раздался издевательский смех, и обсуждение его участи продолжилось. Когда ситуация стала критической, появился другой человек — Джей Ти, главарь банды. Неожиданно он вмешался в обсуждение терминологии анкеты. Джей Ти попытался успокоить своих людей, но явно не стремился напрямую влиять на судьбу Венкатеша. Стемнело, и Джей Ти ушел.

«Еще никто не уходил отсюда живым, — произнес нервный малолетка, размахивая пистолетом.»

Это была долгая ночь. Похитители предложили Венкатешу пиво, а их главарь несколько раз заходил к нему. Венкатеш пытался задать свои вопросы, но каждый раз в ответ слышал лишь смех. Наконец, рассвело, а затем наступил полдень. Почти через сутки после того, как Венкатеш попал к ним, его отпустили.

Для многих такой случай стал бы концом не только исследования, но и всей карьеры. Однако Венкатеш не утратил своего энтузиазма. Он решил применить нестандартный подход и попытался внедриться в банду, чтобы лучше понять их образ жизни. Когда он нашел Джей Ти, главаря банды, тот подумал, что у студента с головой не все в порядке. Как можно университетскому студенту захотеть присоединиться к банде наркоторговцев? Но Джей Ти также был впечатлен решимостью Венкатеша. Интересно, что сам Джей Ти окончил колледж по специальности «бизнес». Некоторое время он работал в маркетинге и понимал важность данных и то, как с их помощью можно находить новые возможности для бизнеса.

В течение следующих шести лет Венкатеш вел наблюдение за жизнью банды, сначала в этом жилом комплексе, а затем в районе South Side. Он переходил из одной семьи в другую, выполнял поручения вроде мытья посуды, спал на полу.

Иногда дарил игрушки детям членов банды. Однажды он стал свидетелем того, как женщина использовала слюнявчик своего ребенка, чтобы вытереть кровь с тела подростка, убитого на глазах Венкатеша.

Когда банда наконец оказалась под прицелом правосудия, один из ее членов передал Венкатешу стопку блокнотов, прошитых спиралью. Внутри оказались детальные записи о финансовых операциях банды: «продажи, заработная плата, взносы, пособия по смерти, выплаченные семьям погибших членов». Это было сокровище, о котором ни один академический исследователь даже не мог мечтать. В итоге это привело к тому, что Венкатеш посвятил свою жизнь изучению теневой экономики и жизни низших слоев общества.

Не поймите неправильно, никто не предполагает, что участнику переговоров нужно будет ночевать на полу в неблагополучных районах. Однако история Венкатеша ярко демонстрирует, насколько важно уметь выбирать даже самых необычных партнеров.

Когда молодой Венкатеш начинал свое исследование, он не мог предположить, что появится потенциал для переговоров. В ту долгую ночь он чувствовал себя скорее как заложник, с той лишь разницей, что никто не вел переговоров о его освобождении.

Во время второй встречи Венкатеш сделал важное стратегическое решение: он намеренно искал контакт с тем, кто реально контролирует ситуацию, и предложил ему нечто необычное — стать частью банды Джей Ти.

В большинстве переговорных ситуаций невозможно просто так «перейти на сторону противника». Однако поиск надежных партнеров с обеих сторон переговорного стола может привести к экстраординарным результатам. Это долгосрочная стратегия, которая сработает даже в ситуациях с более высокими ставками, чем эта история из Чикаго.

Меняя партнеров

Выбор правильных партнеров — это всегда сложный процесс и в некоторых случаях имеет решающее значение, особенно когда речь идет о спасении жизней.

Один из клиентов Уильяма, компания Rational Therapeutics, специализируется на тестировании чувствительности образцов к химиотерапии. Кусочки живой ткани, также известные как биопсийные пробы, доставляются в их штаб-квартиру в

Калифорнии со всего мира. Там ученые проводят испытания различных противораковых препаратов на этих образцах, что позволяет пациентам избежать болезненного процесса тестирования препаратов на себе и разработать индивидуальный план лечения рака.

Когда Rational Therapeutics решила расширить свою деятельность, менеджеры обратили внимание на рынок Бразилии, который идеально подходил для этой компании. Страна стремительно развивается и предлагает уровень здравоохранения, необходимый для проведения столь серьезных испытаний.

Сначала казалось, что задача будет несложной. Изучение чувствительности к химиотерапии — это узкоспециализированная область, где лишь немногие эксперты могут работать с программируемой гибелью клеток вне организма. Проблема заключалась в том, что все они хорошо знали друг друга и находились в условиях жесткой конкуренции. Предпочсть одних означало проигнорировать других.

Глава компании Rational Therapeutics, доктор Роберт Нагурни, решил сотрудничать с идеальным партнером — специалистом, с которым он познакомился на международных медицинских форумах. Доктор Исмаэль Дейл, доктор медицинских наук, отлично разбирался в науке и, что наиболее важно, был хорошо знаком с профессиональным сообществом крупнейшего города Бразилии — Сан-Паулу. Он порекомендовал местную лабораторию, которая уже проводила тестирование на ВИЧ, и доктор Нагурни отправился в Бразилию, чтобы встретиться с владельцами этой лаборатории.

После этого он приступил к тщательному процессу оценки этого сотрудничества, который обычно занимает от 9 до 18 месяцев. На первый взгляд все шло хорошо: лаборатория была оснащена всем необходимым оборудованием, а руководители и сотрудники легко находили общий язык. Однако вскоре возникли разногласия по ключевым вопросам, таким как интеллектуальная собственность, распределение доходов, документация и скорость выполнения транзакций. После пяти месяцев безуспешных попыток достичь консенсуса доктор Нагурни принял решение прекратить переговоры.

Тем не менее, мысль о расширении деятельности в Южной Америке не покидала его. В процессе переговоров доктор Нагурни осознал, что ему нужен партнер, который был бы достаточно известен для сотрудничества с американской компанией, но не настолько велик и знаменит, чтобы затмить его собственную фирму. Круг потенциальных партнеров сужался.

В Бразилии есть всего несколько высококлассных специалистов в области онкологии, которые также имеют опыт работы в формате «медицина по подписке».

Эти эксперты получили образование в ведущих медицинских учреждениях США, таких как MD Anderson и Sloan Kettering, а также имели практику в лучших клиниках Бразилии. Они оказывают медицинскую помощь высокопоставленным лицам, знаменитостям и руководителям международных компаний. Если бы доктор Нагурни выбрал одного из этих «суперонкологов» в качестве партнера, он сразу получил бы доступ к их пациентам, что практически гарантировало бы успех. Однако это могло бы отпугнуть других потенциальных кандидатов.

Доктор Нагурни начал проводить индивидуальные переговоры с каждым. Один из «суперонкологов», работающий в крупной больнице Сан-Паулу, был настроен скептически и не верил в эффективность метода, который предлагала Rational Therapeutics. Другой стремился получить полный контроль, возможно, с целью в дальнейшем использовать полученные знания для создания собственной лаборатории.

Все усилия оказались тщетными, и доктор Нагурни не хотел портить отношения с доктором Дейлом, который был инициатором этих встреч. К счастью, появилась удачная кандидатура — доктор Найс Ямагучи.

Доктор Ямагучи, давняя знакомая доктора Дейла, уже тогда была убежденной сторонницей методов Rational Therapeutics. Несколько ее пациентов, находившихся в критическом состоянии, продемонстрировали улучшение после применения медикаментозных методов лечения, которые отличались от стандартных протоколов и были одобрены Rational Therapeutics на основе результатов исследований.

Особенно сильное впечатление на доктора Ямагучи произвела история маленького мальчика, у которого были минимальные шансы на выздоровление и выживание. Благодаря индивидуальному тестированию образцов, проведенному компанией Rational Therapeutics, мальчик достиг устойчивой ремиссии. Доктор Ямагучи делилась этим случаем по всей Бразилии.

Доктору Нагурни пришлось переосмыслить свой подход. Возможно, традиционный стратегический альянс с другой лабораторией изначально не был самым удачным решением. Опираясь на связи и знакомства доктора Дейла, доктор Нагурни разработал новый подход к партнерству — интегрированный стратегический альянс. Команда могла воспользоваться преимуществами работы доктора Дейла в Федеральном университете Сан-Паулу и его лабораториях, а также доктора Ямагучи, с ее клинической практикой и доступом к двум ведущим больницам. Совместными усилиями они создали условия для проведения исследований с участием лучших студентов-медиков. Также было заключено

соглашение с Госпиталем Альберта Эйнштейна (Hospital Albert Einstein), которое не ограничивало права доктора Нагурни на интеллектуальную собственность.

Rational Therapeutics стала первой компанией в Бразилии, специализирующейся на тестировании чувствительности образцов к химиотерапии. Проявив гибкость в выборе партнеров, воспользовавшись связями своего бразильского коллеги и открытостью к сотрудничеству с различными структурами, компания получила все шансы на успех.

Превращая противников в союзников

Нельсон Мандела однажды сказал: «Если вы хотите достичь мира с врагом, нужно с ним сотрудничать. Тогда он станет вашим партнером». Давайте посмотрим, применимы ли эти слова к противостоянию Давида и Голиафа, например, когда подросток сталкивается с огромной корпорацией.

Марисса поступила в колледж, когда ей не было 18 лет, и не могла заключить контракт с сотовым оператором на свое имя. Она решила воспользоваться тарифом своей подруги. Весь год она исправно оплачивала свою часть расходов, однако в первую неделю летних каникул, будучи занята стажировкой в больнице, ее телефон внезапно отключили. Из-за плотного графика она не могла позволить себе остаться без связи.

Когда Марисса позвонила оператору, ей сообщили, что на счету накопился значительный долг. Сотрудник службы поддержки, с высокомерным тоном, сказал, что единственный выход — погасить долг более 650 долларов плюс 250 долларов за расторжение контракта, чтобы открыть новый счет на ее имя. Марисса была шокирована и начала искать другие варианты, но все они оказались такими же дорогими. Тогда она решила снова обратиться к оператору.

На этот раз на звонок ответил другой сотрудник. Марисса, изображая покорность, начала: «Мне всего 18 лет, и это мой первый опыт взаимодействия с оператором. Надеюсь, вы сможете мне помочь». Как волчица, демонстрирующая покорность перед альфа-самцом, она изложила свою ситуацию, упомянув свою безупречную платежную историю и попросила помощи в поиске решения.

Представитель компании быстро нашел выход. Хотя долг накопился, официально просрочка не наступала до следующего дня, и до этого момента оставалось целых семь часов. Все, что требовалось — оплатить 50 долларов за предыдущий месяц. В течение минуты Марисса внесла эту сумму и смогла открыть новый контракт на свое имя без штрафа в 250 долларов за досрочное расторжение.

Таким образом, обе стороны получили больше, чем ожидали: компания обрела лояльного клиента, а Марисса — нужную ей услугу. Иногда тот, кто начинал как оппонент, может стать твоим лучшим союзником — нужно лишь увидеть новые возможности в переговорах.

Влияние на команду партнера

Как правило, японские менеджеры не выходят из себя, и уж тем более не стучат кулаком по столу во время переговоров. По крайней мере, таково общепринятое мнение. Однако Сигэру Хасимура, генеральный менеджер по маркетингу и продажам подразделения космической связи одного из крупнейших японских конгломератов *kieretsu*, однажды по-настоящему разозлился. Узнав о предложении американского производителя создать спутник связи стоимостью в несколько миллионов долларов, он начал яростно стучать кулаком по столу. Такая реакция со стороны японца означает только одно: переговоры зашли в тупик.

Что к этому привело? Более двадцати лет японское торговое подразделение представляло интересы американской компании в Японии. В самом начале этого сотрудничества Хасимура был направлен на стажировку в офис американской фирмы в Южной Калифорнии. Он отлично поладил с руководством и описывал свои отношения с ними как «почти семейные». За это время отношения между двумя компаниями стали достаточно теплыми, что привело к заключению сделки по продаже восьми спутников Японскому агентству космического развития (NASDA), японскому аналогу NASA.

Поскольку в Японии произошло дерегулирование космической отрасли, торговая компания смогла обратиться к своему американскому партнеру с просьбой представить предложение по созданию нового частного спутника связи. Американская фирма была выбрана в качестве эксклюзивного поставщика по нескольким причинам:

1. Длительные и личные отношения.
2. Надежность и необходимый опыт.
3. Возможность быстрее выйти с предложением.
4. «Мы ожидаем от них честного подхода».

Однако предложение, представленное поставщиком, сильно отличалось от ожиданий Хасимуры. Оно предусматривало график поставки на 45 месяцев (на двенадцать месяцев дольше, чем у конкурентов) и цену, превышающую конкурентные на 30–40%. Хасимура почувствовал, что его американский партнер использует свою позицию эксклюзивного поставщика в своих интересах. Несмотря

на это, он подписал разрешение на начало работ и согласился на авансовый платеж более миллиона долларов, так как не хотел дальнейших задержек с запуском проекта.

Затем состоялась февральская встреча, на которой присутствовали представители американской и японской сторон. Американскую команду возглавлял руководитель проекта, а в ее состав входили Крис Мастерсон, инженер проекта, и несколько других специалистов. Японскую сторону представляли Хасимура и сотрудники местных офисов торговой компании в Южной Калифорнии. В начале встречи Хасимура узнал, что, несмотря на его разрешение на запуск работ, они еще не начались, что вызвало у него раздражение. Американская сторона заявила, что не может приступить к серьезной работе, поскольку спецификации и требования к спутнику еще не были четко определены. Кроме того, американцы отказались идти на уступки по цене и графику поставки, не предложив никаких альтернативных решений. В этот момент Хасимура не сдержал эмоций и покинул встречу.

Через какое-то время Хасимура позвонил Роберту Делани, вице-президенту американской фирмы и директору космических систем. Делани, имея пятнадцатилетний опыт работы с японцами, уже был осведомлен о реакции Хасимуры на встрече. Хасимура попросил Делани заменить всю американскую команду, ответственную за управление проектом.

Делани быстро отреагировал на это требование, но возложил ответственность за урегулирование проблемы на Криса Мастерсона. К счастью, Мастерсон немного говорил по-японски и хорошо разбирался в тонкостях японской деловой культуры. Производство спутника продолжилось, и опыт Мастерсона в управлении отношениями оказался ценным. Когда его команда сталкивалась с задержками, он немедленно уведомлял Хасимуру. В результате Хасимура выплатил премии за досрочную сдачу проекта, отметив, что это произошло «благодаря хорошим отношениям с Мастерсоном».

Нечасто удается полностью сменить состав команды у противоположной стороны в переговорах. Однако, если ваша цель — совместная работа, у вас может быть больше рычагов воздействия, чем вы предполагаете.

Нерассказанная история о партнерстве

Прогуливаясь по улицам Шанхая, вы можете заметить детей, одетых в футболки с надписями “Toy Spogy” и “Mickey Louse”. Это вызывает тревогу у американцев, поскольку одна из основных претензий к Китаю — кража интеллектуальной собственности. И дело не только в футболках, а в потерях, которые исчисляются миллиардами, а иногда и триллионами долларов.

Вы, вероятно, слышали пугающие истории о краже технологий из Китая. Журналисты и редакторы часто делают акцент на негативных аспектах, чтобы привлечь внимание аудитории. Однако существуют и примеры успешного сотрудничества между американскими и китайскими компаниями.

Возьмем, к примеру, ваш iPhone. В его производстве используются компоненты и технологии из разных стран, включая Китай, Японию, Германию, Тайвань, Южную Корею и США. Партнерство между Apple и Honhai/Foxconn стало одним из самых успешных соглашений в истории.

Конечно, вы все это знаете, но есть одно исследование, о котором вы, скорее всего, не слышали, и оно вас поразит. Согласно статистике, количество патентов, выданных совместным командам американских и китайских изобретателей, растет в геометрической прогрессии, даже в тот момент, когда вы читаете эти строки. Первые изобретатели, получившие такой патент, — Патрисия К. Ванг из Шанхая, Роберт Вингард из Пало-Альто и Леонард Бунес из Сан-Карлоса — работали над изобретением «Способ получения оранжевых полимерных красителей», зарегистрированным 24 марта 1981 года под номером 4 258 189. Со временем количество совместных патентов начало расти взрывными темпами: в 2000 году было зарегистрировано 45 таких патентов, в 2005 — 156, в 2010 — 742, а в 2012 — 1109 (см. рис. 3.1 для более подробной информации). Более того, все больше данных указывает на то, что такое международное партнерство способствует созданию значимых и часто цитируемых научных работ.⁶ Поскольку американские и китайские изобретатели продолжают активно сотрудничать, мы предполагаем, что китайские партнеры будут все более заинтересованы в защите интеллектуальной собственности. Таким образом, эти, казалось бы, соперники могут стать нашими самыми надежными партнерами.

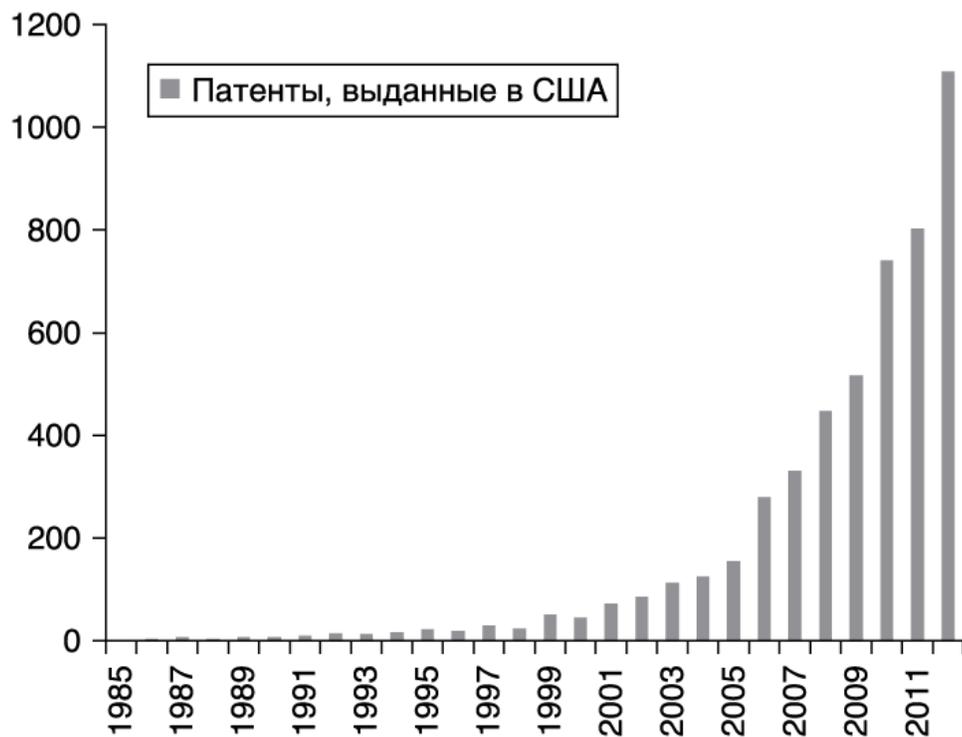


Рисунок 3.1. Патенты США, выданные коллективам изобретателей, в состав которых входят как граждане США, так и Китая.

Источник: patft.uspto.gov.

Глава 4. Выстраивание личных отношений

Все перемены в Америке начинаются за обеденным столом.

— *Рональд Рейган*

В этом году мир наконец узнал о тайном совещании между Уинстоном Черчиллем и Иосифом Сталиным, которое состоялось в Москве в разгар Второй мировой войны. Целью этой встречи было создание союза между двумя лидерами. В статье Ричарда Нортон-Тейлора в *The Guardian* приводится цитата из письма сэра Александра Кадогана,¹ высокопоставленного чиновника Министерства иностранных дел, который присутствовал на встрече. Он писал: «Невозможно представить себе ничего более отвратительного, чем банкет в Кремле, но это нужно было пережить».

После этой встречи Черчилль был заметно расстроен и запросил личную встречу на следующий день. Кадоган так описывает эту встречу: «Уинстон и Сталин сидели за столом, на котором было много еды, включая молочного поросенка и бесчисленное количество бутылок. Напиток, предложенный мне Сталиным, показался удивительно крепким. Уинстон же, который к тому времени уже чувствовал легкую головную боль, поступил разумно, выбрав относительно безобидное красное вино из кавказского региона. Вечер был легким, словно звон свадебных колокольчиков. Он завершился в три часа ночи...»

Непринужденное зондирование

А теперь давайте перенесемся в июнь 2013 года. Отношения между Китаем и Соединенными Штатами были непростыми на протяжении десятилетий. Каждая сторона регулярно критиковала другую. Но в июне 2013 года президент США Барак Обама и председатель КНР Си Цзиньпин неожиданно встретились в Саннилендсе, штат Калифорния. Это событие стало большим сюрпризом для прессы, которая обычно игнорирует хорошие новости об отношениях между двумя странами.

По словам Фариды Закарии из журнала *Time*,² эта встреча стала результатом долгих переговоров. Лидеры двух стран провели неформальную встречу, которая

длилась восемь часов. Они не обсуждали конкретные вопросы и не составляли список претензий. Это был настоящий прорыв в отношениях между США и Китаем.

Во время первого ужина китайская делегация, к удивлению организаторов встречи, предложила выпить знаменитый (для кого-то — малоизвестный) ликер Moutai, сделанный на основе сорго, в честь особого тоста. Возможно, они считали, что это добавит атмосферы проходящему саммиту. После этого беседа потекла в более непринужденном русле... Говорят, Генри Киссинджер однажды сказал бывшему лидеру Китая Дэн Сяопину: «Я думаю, если мы выпьем достаточно Мутая, мы сможем решить любые вопросы».

Ключевым моментом саммита стала личная встреча двух президентов. Они обсуждали проблемы бедности, вспоминали свое детство: один — во времена культурной революции, другой — о годах, проведенных в Индонезии. Президенты делились мечтами о будущем своих стран и о возможностях, которые теперь открываются перед ними обоими.

Ни одна из сторон не ожидала значимых договоренностей, хотя по вопросу Северной Кореи наметились некоторые подвижки. И все же, то, чего удалось достичь на этом саммите, стало основой для долгосрочных переговоров.

Дело не в напитках и блюдах, хотя мы подчеркиваем их роль в описываемых саммитах. Ключевым моментом стала цитата из старого секретного письма Кадогана: Черчилль «втянул компанию в легкомысленный и безответственный диалог».

Подобные легкомысленные беседы, так называемые «смолтоки», являются частью не слишком признанного аспекта изобретательных переговоров, который мы называем «не ориентированным на задачи зондированием» или «непринужденным зондированием». Термин «зондирование» происходит из морской терминологии и обозначает измерение глубины воды; в данном случае он используется для описания любого способа изучения людей и окружающей среды с целью получения полезной информации.

В привязке к этой истории стоит отметить пару позитивных итогов встречи между Обамой и Си Цзиньпином в Саннилендсе: продолжающееся потепление отношений между двумя Кореями и, что, возможно, более удивительно, визит командующего Народно-освободительным флотом Китая к начальнику военно-морских операций ВМС США на военно-морскую верфь в Вашингтоне, округ Колумбия. Китайский адмирал Ву отметил, что целью визита было «познакомиться поближе с военно-морскими силами США», а также дать возможность американским коллегам узнать больше о китайских силах.

Параллельно с этим визитом у берегов Калифорнии прошли совместные учения флотов. И, должны признаться, мы не знаем, что пили адмиралы...

Часто то, что американцы могут воспринять как пустую трату времени, в культурах, ориентированных на построение отношений, считается важной беседой, даже если конкретные задачи не обсуждаются.

Возьмем, к примеру, типичный для американцев способ ведения переговоров:

1. Вы пишете письмо, в котором объясняете цели своего бизнеса. По возможности, можно указать одно-два имени.

2. Вы звоните, чтобы договориться о встрече.

3. Во время встречи вы ведете «смолтоки» — пятиминутные светские беседы с непринужденным зондированием.

4. Вы говорите о бизнесе. В Азии, Латинской Америке, Южной Европе, Индии и Африке к этому бы добавилось еще несколько формальностей, но с точки зрения американцев это просто лишние телодвижения.

Есть несколько причин, почему другие страны воспринимают эти этапы иначе. Две из них — правовые и культурные различия: в США мы склонны доверять, пока не появится причина для недоверия. И если что-то пойдет не так, у нас всегда под рукой команда юристов, готовых заняться решением проблемы.

Большинство жителей Земли не хотят обращаться к юристам и судам, чтобы урегулировать проблемы в бизнесе, если что-то идет не по плану. У некоторых людей даже нет надежной судебной системы, которая могла бы их поддержать. И ни в одной стране мира нет такой правовой системы, как в США. Для получения дополнительной информации см. рисунок 14.1 в главе 14.

Вместо этого люди стремятся к созданию прочных и доверительных отношений, которые помогают им предотвращать конфликты в будущем. Они тратят время и ресурсы на построение этих отношений, *прежде* чем приступить к делу. Так, пять минут «непринужденного зондирования» в виде смолтоков в США могут превратиться в пять дней, недель или даже месяцев в Шанхае, Лагосе или Рио-де-Жанейро. Другого пути нет.

В культурах Азии, Африки, Латинской Америки и Южной Европы, где отношения имеют большое значение,³ встречи с незнакомыми людьми часто сопровождаются настороженностью и недоверием. В таких условиях сложно установить доверительные отношения, а без этого невозможно начать бизнес. В этих культурах доверие обычно строится через личные связи или с помощью

посредников. Например, ваш надежный деловой партнер может представить вас своему надежному партнеру, и так далее. Таким образом, в этих регионах первым шагом такого «зондирования» станет поиск личных контактов с интересующей вас организацией и/или ее руководителем.

Такие личные связи могут быть связаны с местом рождения, семьей, школой или предыдущей работой. В некоторых странах они носят институциональный характер, как, например, в Японии, где банкиры могут играть роль связующего звена в цепи знакомств. В Китае или Индии связи должны быть подкреплены каким-либо личным интересом. Например, вы можете позвонить своему бывшему однокласснику и попросить его организовать ужин с вашим другом. Дорогие блюда в хороших ресторанах — это способ продемонстрировать ценность личных отношений. (Заметьте, контекст еды и напитков снова появляется.) Если все пройдет успешно, друг вашего одноклассника может стать посредником и организовать встречу с потенциальным клиентом или деловым партнером, с которым он хорошо знаком.

Нередко ваш посредник организует обед или ужин непосредственно перед встречей с клиентом в его офисе, и сам он будет присутствовать на обоих мероприятиях. Посредник будет настаивать на том, чтобы вы потратили значительную сумму на обед, так как это важно для демонстрации серьезности ваших намерений. Для человека, привыкшего перекусывать на ходу и работать, ссутулившись перед компьютером, такой обед или ужин может показаться пустой тратой денег. Однако эксперты утверждают, что в большинстве стран мира такое угощение с чеком в 500 долларов может оказаться одной из лучших инвестиций, которые вы могли бы сделать.

На первых встречах могут обсуждаться самые разные темы, которые могут показаться американцам бессмысленными. Несмотря на то, что ваш посредник уже обозначил начало для развития отношений, ваш иностранный партнер все еще будет оценивать вас по множеству критериев: насколько вы надежны, искренни, честны и компетентны. Он будет искать в вас чувство личной гармонии и взаимопонимания. Этот процесс нельзя ускорить. Хотя такие вопросы могут показаться вам нелепыми и даже вызвать раздражение, воспринимайте их как признак заинтересованности вашего собеседника.

В определенный момент, когда вы наконец успешно пройдете этот всесторонний тест, ваш собеседник может начать говорить о бизнесе. Это может означать, что в данной культуре не принято обсуждать деловые вопросы напрямую. И только ваш собеседник может подать такой сигнал, не вы! Не удивляйтесь, если после краткого обсуждения деловых вопросов ваш

иностранный партнер вновь вернется к более общим темам, продолжая свое «непринужденное зондирование».

Многие американцы также предпочитают обсуждать дела за деловым ужином, но уже на следующий день их офисы стремятся как можно скорее сделать предложение. Со стороны иностранных партнеров это может казаться несколько неуважительным. Даже когда опытные коллеги советуют продолжать обмен «смолтоками», пока собеседник сам не перейдет к делу, многие влиятельные американцы не любят откладывать дела в долгий ящик.

Во время беседы с группой американских менеджеров, поддерживавших деловые отношения с испанскими коллегами, мы узнали, что их беспокоило. Оказалось, что каждый раз, когда они приезжали в Мадрид, их ждали «утомительные» вечера: испанцы настаивали на том, чтобы они ели и пили допоздна. Это, в сочетании с разницей во времени, лишало их сил для работы на следующий день. Мы предложили проводить встречи в Хьюстоне, но получили ответ: «Мы уже пытались. Но даже в Хьюстоне они продолжают гулять допоздна, и нам приходится учитывать интересы своих семей».

Вывод очевиден: в иностранных странах, а часто и в США, *всегда* — подчеркиваем, *всегда* — позволяйте партнеру или посреднику первым начать обсуждение важных вопросов в удобный для них момент.

Непринужденное зондирование для руководителей высшего звена

Роль руководителей высшего звена в переговорах зачастую носит церемониальный характер, однако это *не* умаляет важности их участия. Обычно они подключаются для подписания соглашений после того, как все вопросы были урегулированы на более низких уровнях. Иногда их участие требуется на ранних этапах для подчеркивания значимости переговоров. В любом случае, руководители редко занимаются непринужденным зондированием, о котором мы писали ранее. Они делают общие и расплывчатые заявления о потенциале долгосрочных и прочных деловых отношений, оставляя конкретные детали для обсуждения другим.

Порой бывает непросто донести до руководителей американских компаний важность неформального общения (непринужденного зондирования) и изменить их подход к переговорам. Один из способов помочь им адаптироваться — это предложить запомнить несколько ключевых тем, которые можно обсудить на первых встречах с коллегами. Например, тема футбола может стать отличным предметом для разговора во многих странах, но в Сиднее знание основ крикета

может значительно помочь в установлении доверительных отношений. Спрашивайте местных жителей или посредников об их культурных предпочтениях и готовьтесь заранее.

Поскольку в большинстве компаний и организаций существует иерархическая структура, многие считают, что культура руководителя отражает культуру всей организации. Поэтому оценки, которые даются на высшем уровне, имеют большое значение для определения надежности, компетентности и искренности. Непродуманные действия на этом этапе могут свести на нет многолетние усилия, приложенные на нижних уровнях.

Переговоры начинаются с момента встречи в аэропорту. Руководители высшего звена, особенно из азиатских стран, ожидают, что их встретит лимузин, который доставит их в роскошный отель, а затем на встречу. Обеды должны проходить в престижных ресторанах. Вручение визитных карточек на этом уровне не проводится, так как вы должны заранее быть хорошо осведомлены о своих коллегах.

Обстановка также играет важную роль. Первые встречи не должны быть чрезмерно формальными. Вместо этого создайте атмосферу, напоминающую прием друзей. Изобретательный переговорщик организует встречи в неформальной обстановке, чтобы облегчить обсуждение общих целей. Начните с непринужденной беседы и поддерживайте ее как можно дольше.

Врезка 4.1

Доктор Чанг

Когда детская больница СНОС в округе Ориндж, штат Калифорния, искала возможности для расширения своей кардиологической программы, руководство решило привлечь к сотрудничеству талантливого молодого специалиста. Этот врач прошел обучение и преподавал в ведущих детских кардиологических центрах страны, таких как Johns Hopkins, Harvard, Boston Children's Hospital и LA Children's Hospital. На пике своей карьеры он работал в престижной Техасской детской школе и был штатным профессором в Бэйлорском университете. В общем на тот момент он не был готов оставить свою успешную работу.

Доктор Энтони Чанг вспоминает, что изначально он был заинтересован в предложенной новой должности «максимум на один процент». Но главный педиатр СНОС, доктор Ник Анас, проявил настойчивость. Он продолжал звонить, чтобы узнать больше о Чанге и его мотивах. В ходе беседы доктор Анас и Чанг обсудили опыт работы последнего в Техасе и его планы по внедрению инноваций в педиатрии. В конце каждого разговора доктор Анас интересовался уровнем заинтересованности Чанга, и тот обычно называл чуть более высокую цифру: «Возможно, 1.3 процента».

К моменту, когда они совершили около дюжины звонков в течение года, этот процент все еще оставался ниже 20. Однако сотрудники доктора Анаса продолжали звонить, рассказывая о том, что могло бы заинтересовать Чанга, и о стремлении больницы стать лидером в этой области.

Сегодня Чанг возглавляет Институт детской кардиологии СНОС, успешно практикует и имеет две дополнительные степени магистра — в области общественного здравоохранения и биомедицинской информатики. Он также является главным редактором учебника по интенсивной терапии в детской кардиологии.

Чанг является членом экспертной комиссии по рассмотрению грантов Национального института здравоохранения и входит в состав редколлегий всех значимых журналов по своей специализации. Помимо этого, он занимается преподавательской деятельностью в Калифорнийском университете в Лос-Анджелесе, где читает курсы по общественному здравоохранению, глобальному здравоохранению и биомедицинской информатике. Также он организует международные конференции.

Как же удалось заманить эту звезду педиатрии? Процесс занял почти два года и в итоге включал в себя более пятидесяти телефонных переговоров и личных встреч. К моменту, когда Чанг согласился присоединиться к команде, он уже был хорошо знаком с Анасом и имел теплые отношения с генеральным директором больницы. Это были необычные переговоры, но они привели к плодотворному и долгосрочному сотрудничеству. Немногие руководители больниц стали бы тратить столько времени и усилий на потенциального сотрудника, особенно если его заинтересованность в работе была не так высока. Однако для Чанга и больницы этот процесс оказался в итоге взаимовыгодным.

Долгосрочные личные отношения — Чаша Грааля

Конечно, начало отношений — это только первый шаг. Самые крепкие и успешные отношения строятся годами, а иногда и десятилетиями. Этот процесс становится особенно сложным, когда в проекте участвует множество людей и организаций. Именно здесь изобретательный переговорщик может сыграть ключевую роль.

Мэри Робинсон, обладающая искренней и обаятельной улыбкой, всегда находит время для общения с каждым студентом, преподавателем и общественным деятелем, что стало символом ее признания в виде премии UCI Citizen Peace Building Award. Ее достижения впечатляют: она была президентом

Ирландии, верховным комиссаром ООН по правам человека, лауреатом американской медали свободы и премии Amnesty International «Посол совести». Она также является профессором Колумбийского университета и Университета Претории, ректором Дублинского университета. Ее успехи могут поразить даже самых выдающихся людей.

Но, пожалуй, самое важное — это то, что ее работа изменила жизни миллионов людей по всему миру благодаря ее выдающимся дипломатическим способностям.

В 1990 году, когда Робинсон стала первой женщиной-президентом Ирландии, ей было 46 лет, и она уже многого добилась в жизни. Она получила юридическое образование в Тринити-колледже и Гарвардском университете, сделала карьеру адвоката, представляла интересы женщин в международных судах, преподавала юриспруденцию в Тринити и была сенатором. При этом у нее было трое детей.

Это было сложное время для управления страной. Бедность была повсеместной, а Северная Ирландия почти 30 лет страдала от гражданской войны, известной как «Смутное время». С момента обретения Ирландией независимости от Англии в 1922 году регион был охвачен как политическими, так и религиозными конфликтами. Белфаст был настолько опасным, что люди не могли свободно передвигаться по городу.

Робинсон в своем подходе к урегулированию конфликта в Северной Ирландии применила поэтапную стратегию, каждый шаг которой был неожиданным и уникальным. В своей инаугурационной речи она продемонстрировала дружелюбие и проявила любовь к обеим сторонам конфликта. Возможно, только женщина могла использовать слово «любовь» в такой ситуации и при этом остаться безнаказанной.

Затем она зажгла свет в окне кухни президентского дома — это ирландская традиция, символизирующая гостеприимство и готовность принять любого уставшего путника. Хотя этот жест был скорее символическим, он создал благоприятную атмосферу для дальнейших шагов.

Наконец, она отправилась в весьма неожиданное место — Букингемский дворец. Чтобы понять важность этого шага, нужно знать, что Конституция Ирландии запрещает президенту покидать страну без разрешения законодательного органа. За семь десятилетий после обретения независимости ни один президент не смог преодолеть оставшуюся враждебность настолько, чтобы пересечь Ирландское море.

Ее пригласили прочитать лекцию Димбелби. Отказ. Встречи с ирландскими общинами в Лондоне? Отказ. Еще дюжина приглашений — все та же реакция. Однако, когда речь зашла о получении почетной степени Кембриджского университета и встрече с Вацлавом Гавелом из Чехословакии, ирландское правительство, наконец, дало свое согласие. Во время ее визита в Кембридж она встретила с принцем Филиппом, ректором университета. Их беседа прошла настолько тепло, что через два года она получила приглашение от королевы Елизаветы. К этому времени правительство уже не возражало, хотя это был не «государственный визит» и даже не «официальный». После небольшого чаепития с королевой они сделали совместное фото на память. Это был не расписанный по минутам официальный визит, но как описывает сама Робинсон в книге *Everybody Matters*: «Президент Ирландии и королева Англии — две женщины, стояли с высоко поднятыми головами».

Три года спустя состоялся официальный визит премьер-министра Джона Мейджора, и, наконец, в 2011 году сама королева Елизавета посетила Ирландию.

Эти встречи не представляли собой прямого подхода к конфликту в Северной Ирландии, но сыграли важную роль. Они продемонстрировали, что сотни лет конфликтов между ирландцами и их соседями можно преодолеть. А также укрепили позиции Мэри Робинсон среди могущественных союзников.

В отличие от многих стран, президент Ирландии не обязан быть вовлеченным в политику. Робинсон баллотировалась как независимый кандидат. Она была католичкой и происходила из известной консервативной ирландской семьи, однако активно выступала за права ЛГБТ-сообщества, доступ к контрацепции для женщин и возможность повторного брака.

Ее следующим шагом стало взаимодействие с другой группой, лишенной гражданских прав, — женщинами Северной Ирландии. Пока их сыновья, мужья и братья стреляли друг в друга и устанавливали бомбы, эти женщины стремились создать мирное пространство, в котором их семьи могли бы вырваться из бедности.

С первых дней своего президентства Робинсон приглашала общественные организации, особенно межобщинные, в Арас-ан-Уахтарайн — резиденцию президента. Многие из этих организаций были созданы женщинами. В 1992 году она приняла приглашение коалиции женских организаций из самых неблагополучных районов. В свою очередь, они пригласили избранных должностных лиц и других высокопоставленных лиц на встречу с Робинсон. Это был первый официальный визит ирландского президента в Северную Ирландию, но не самый противоречивый — этот визит состоялся годом позже.

Из ее собственных слов:⁴

Невозможно передать всю остроту этого события, не зная контекста. В то время не было никаких признаков прекращения огня или мирного процесса, а насилие только нарастало. Ситуация зашла в тупик, где принцип «выиграй или проиграй» стал главным. Британское правительство было настроено на «победу в войне», в то время как ИРА не собиралась «проигрывать».

Не было возможности взглянуть на ситуацию иначе, например, настоять на том, чтобы правозащитная система способствовала диалогу без выдвижения обвинений.

Тем не менее Робинсон решила поехать в Западный Белфаст, чтобы встретиться с местными общественными группами. Это означало, что ей придется иметь дело с местными выборными представителями, включая Джерри Адамса, лидера «Шинн Фейн», «политического крыла» ИРА.

Никто не хотел ехать в Западный Белфаст, и встречи с Джерри Адамсом тоже никто не жаждал. По радио и телевидению передавать его голос было запрещено законом. Сообщество Западного Белфаста ощущало себя полностью отрезанным от остального мира: сами они не считали себя частью Британии. Финансовая поддержка извне отсутствовала, а полиция не патрулировала эти районы. Однако в городе существовало живое сообщество удивительных людей, которые, несмотря на нехватку помещений, ресурсов и дискриминацию, с которой им приходилось сталкиваться, продолжали бороться. И именно это я нахожу ценным.

Когда британское правительство узнало о предстоящем визите, Робинсон дали понять, что поездку необходимо отменить. Ирландское правительство также было против этого визита, хотя не могло его запретить, так как формально поездка проходила на территории Ирландии. Тем не менее, она приняла решение поехать, несмотря на все возражения.

На границе ее сопровождали специальные охранные группы. Но когда она прибыла на первое запланированное место, ее встретили толпы школьников, размахивающих трехцветными флагами. Хор Святой Агнессы исполнял песни, звучали дудочки, а ирландские танцы придавали событию живую атмосферу. Без лишнего внимания камер она обменялась рукопожатием с Джерри Адамсом, после чего провела встречи с преподавателями, профсоюзными лидерами, музыкантами, учениками, представителями Ирландской республиканской армии, членами местных органов власти и активистками из общины.

Она вернулась домой, преисполненная уважения и восхищения жителями Западного Белфаста. Спустя неделю 75% ирландцев выразили уверенность, что

она поступила правильно, пожав руку Адамсу. Ее популярность взлетела до 93%, и ситуация, которая ранее казалась неразрешимой, была успешно преодолена.

Этот визит стал ключевым моментом в переговорах, которые в конечном итоге привели к подписанию Соглашения Страстной пятницы в 1998 году. Это историческое соглашение ознаменовало окончание «Смутного времени».

Этот визит ярко демонстрирует несколько ключевых принципов изобретательных переговоров. Во-первых, Робинсон твердо верила в то, что решение проблемы существует, несмотря на то, что оно не было найдено в течение многих лет. Ей удалось привлечь к переговорам ключевых участников, чьи жизни были разрушены постоянными конфликтами, и среди них было много женщин. Она была готова пойти на риск, даже если это могло поставить под угрозу новые, еще хрупкие отношения, которые она выстраивала с британским правительством.

Вместо того чтобы заикливаться на победе или поражении, Робинсон сосредоточилась на укреплении доверия и развитии долгосрочных отношений.

Применение передовых технологий для построения отношений⁵

Разработка новых источников энергии, конечно, всегда будет способствовать обеспечению необходимого ее объема. Учитывая все дискуссии о нефтепроводах, глубоководном бурении и фрекинге, может показаться, что извлечение естественного тепла из недр Земли — это многообещающее направление. Однако на деле все обстоит иначе.

Рассмотрим проект, предложенный более двадцати лет назад в городе Бенд, штат Орегон. Этот проект является одним из самых экологичных в США. Энергетическая компания EWEB, заказчик проекта, и Cal Energy планировали использовать местные геотермальные источники для производства электроэнергии. Эта технология существует уже многие века. Еще в первом веке нашей эры римляне использовали горячие источники для обогрева общественных бань, в Англии — для теплых полов. Китайцы начали применять геотермальную энергию около трехсот лет назад. К XIV веку французы использовали ее для обогрева целых районов, а итальянцы начали применять эту технологию в промышленности в начале XIX века. К 1892 году геотермальная энергия уже обогревала город Бойсе в штате Айдахо. Через восемь лет ее начали

использовать в Исландии, Тоскане и даже в Кламат-Фолс, штат Орегон. Сегодня геотермальные установки успешно работают в 24 странах мира.

Геотермальная энергия — это эффективное, стабильное и безопасное решение, которое не наносит вреда окружающей среде. Однако для ее получения необходимо бурить скважины, что может привести к определенному загрязнению, хотя и в меньшем объеме, чем при использовании других источников энергии. Кроме того, бурение скважин может быть дорогостоящим процессом.

Поэтому энергетические компании начали искать поддержку задолго до начала переговоров с местными властями. Они создали организацию под названием «Рабочая группа по геотермальной энергетике Центрального Орегона» (Central Oregon Geothermal Working Group) и пригласили к участию всех заинтересованных лиц. Цель рабочей группы — консультировать спонсоров проекта по планированию пилотного геотермального проекта, который будет соответствовать экологическим требованиям. Участники рабочей группы не собирались поддерживать проект, они просто хотели получить сначала информацию о нем.

В начале своей работы команда выбрала местного координатора — Джоан Манн. Она отметила, что «в то время Бенд был небольшим городом с населением около 17 000 человек, и поэтому всех его жителей можно было встретить в магазине или на детских футбольных матчах».

Затем команда организовала выездной ретрит на выходных. Манн провела оценочный опрос по типологии личности, чтобы лучше узнать каждого участника и предвидеть возможные проблемы. К концу уик-энда участники достигли общего понимания правил и процедур, что помогло избежать конфликтов в будущем.

Следующим шагом стало планирование регулярных еженедельных собраний, которые проводились по четвергам в течение двух лет. В местной газете «Вестник Бенда» (The Bend Bulletin) каждое воскресенье вечером публиковалось объявление, приглашающее всех жителей города на эти собрания. Команда также организовала экскурсии на действующие предприятия, чтобы жители могли увидеть их работу и посетить предполагаемое место для нового проекта.

Все эти действия были частью тщательно продуманного плана. Однако Манн пошла еще дальше, организовав уютные вечера с вкусной едой перед встречами с группами, имеющими схожие интересы. Поскольку многие участники были заняты работой и семьей, эти встречи стали для них уникальной возможностью обсудить важные проблемы в неформальной обстановке.

Манн присутствовала на каждой встрече. «У всех была возможность поговорить со мной, чтобы прояснить вопросы или высказать свое мнение. Я бы сказала, что за эти два года каждый встретился со мной индивидуально. Если кто-то просил меня донести что-то до всей группы, я делала это. Если кто-то просил сохранить что-то в тайне, я хранила секрет. Думаю, у меня была хорошая репутация еще до начала этих встреч — я никогда не выносила сор из избы и не злоупотребляла доверием».

Помимо местных жителей, регулярно собирались еще две группы: спонсоры проекта и представители федеральных агентств, участвовавшие в проекте в силу своих должностных обязанностей. Эти федеральные чиновники с самого начала поддерживали проект и перед каждой встречей убеждались, что никаких законов не нарушается. Когда на встречах возникали вопросы, у них всегда были готовые ответы, которые обычно сводились к тому, что проблем не будет. Однако, несмотря на такой подход, они следили за тем, чтобы все члены сообщества имели возможность участвовать в разработке проекта.

Спонсоры проекта также играли постоянную роль: они предоставляли техническую экспертизу и привлекали внешних специалистов для обучения участников и ответов на конкретные вопросы. По словам Манн: «Группу просили помочь “найти экспертов”, если у кого-то были предложения, когда спонсоры не могли предложить свои варианты. И Cal Energy, и EWEB были открыты к привлечению различных источников и экспертов. Вопросы всегда принимались. Я даже не помню ни одного случая, когда вопрос был “перенаправлен”».

В результате все заинтересованные стороны получили возможность высказать свое мнение, чувствовали уважение, и встречи проходили в культурной атмосфере (в отличие от заседаний некоторых городских советов, правда?). Если возникал вопрос, который не удавалось решить, его переносили на следующую встречу, и группа искала дополнительных экспертов для консультаций. Когда группа оказывалась в тупике, Манн применяла «пятипальцевый метод» для оценки настроений в комнате: пять пальцев означали полное согласие, три — частичное, один — потенциальное. Отсутствие поднятой руки сигнализировало о категорическом несогласии. Такой нюансированный подход, вместо простого голосования, позволял Манн поднимать и решать важные вопросы. В конечном итоге этот метод привел к лучшему взаимопониманию и более прочным соглашениям.

Поскольку место для завода уже было определено, рабочая группа смогла заняться вопросами ландшафтного дизайна, расположения подъездных дорог, видимости парового шлейфа, конструкции дымовой трубы, прокладки и внешнего вида линий электропередач и даже общего дизайна объекта. Все эти вопросы

могли бы сорвать проект, если бы группа не участвовала во всех этих неформальных встречах.

В конце двухлетнего проекта они подписали документ со своими рекомендациями и провели официальную церемонию подписания. Их рекомендации и соглашения стали частью плана и были ключевыми для продвижения вперед.

Выбрав местного фасилитатора, привлекая все заинтересованные стороны и уделяя внимание знакомству вне зала заседаний, группа сумела снять все сложные вопросы еще до начала работы. Из множества потенциальных противников они создали команду коллег, уважающих друг друга. И эти люди продолжают сотрудничать даже спустя два десятилетия. В 2013 году, несмотря на периодические финансовые трудности, проект получил новое развитие — были пробурены демонстрационные скважины.

Никогда не веди переговоры с террористом?

В 2006 году работа военным дознавателем в Ираке была одной из самых сложных задач в мире. Каждый день террористы-смертники устраивали взрывы в мечетях и на рынках, унося жизни сотен невинных людей. Граждане Ирака, потерявшие свои дома, обедневшие и скорбящие по погибшим близким, были мало склонны делиться информацией с американскими военными. Однако без этих данных было практически невозможно остановить террористов-смертников, изготовителей бомб и лидеров, отдававших приказы о нападениях.

Традиционные методы конфронтации не приносили результатов. Скандал вокруг тюрьмы Абу-Грейб только что стал достоянием мировой общественности, и эти разоблачения сделали заключенных еще менее склонными к сотрудничеству.

Мэтью Александер, бывший следователь по уголовным делам, понимал, что единственный способ получить ценную информацию от враждебно настроенного свидетеля — это установить с ним отношения и доверие, основанные на сотрудничестве и общих целях.⁶

Условия для «переговоров» были далеки от идеальных: маленькая комната шесть на шесть футов с фанерными стенами и пластиковыми стульями. Спустя несколько недель допросов, проведенных специалистами, важный заключенный по имени Абу Хайдар не дал никаких показаний. Однако Александер подозревал, что у него может быть информация о Заркави, втором человеке в Аль-Каиде.

Менее чем через шесть часов Абу Хайдара должны были перевести в тюрьму Абу-Грейб, и вместе с ним исчезли бы все его секреты.

Александр решил предпринять последнюю, неофициальную попытку. Согласно его книге *«Как сломить террориста»*,⁷ у него было всего несколько минут, чтобы отрепетировать тон и первые фразы, прежде чем появится Абу Хайдар и с его головы снимут черный мешок. Вместо того чтобы угрожать, убеждать или подкупать заключенного, Александр начал разговор, обращаясь к нему как к союзнику — уважаемому, образованному человеку, с которым они могли бы разделить общую цель.

Они углубились в обсуждение религиозных убеждений Абу Хайдара, и Александр использовал свой личный экземпляр Корана для вопросов. Они также поговорили о своих любимых бойцах Ultimate Fighting. С сочувствием Александр рассказал Абу Хайдару о хаосе, возникшем из-за шиитских эскадронов смерти после падения Саддама, и о политических последствиях суннитско-шиитской региональной войны. Абу Хайдар был удивлен, но заинтригован. До этапирования оставались считанные минуты.

Александр был честен: «Я откровенен с вами, потому что у нас мало времени». Он говорил как образованный и мыслящий человек с другим, себе подобным. Затем он добавил еще две прямые фразы: «Нам нужны сильные и способные лидеры, которым мы можем доверять и работать с ними как с равноправными союзниками. Я думаю, вы один из таких».

Затем он сказал: «Прежде чем я смогу предложить вам это, мне нужно быть уверен в вашей доверии». И попросил назвать имя. После долгого молчания Абу Хайдар произнес: «Аль Масри».

Это имя было на одно звено ближе к террористу, которого Александр искал месяцами. Абу Хайдар быстро и точно описал этого человека и место их встречи. Этот момент правды, которую Абу Хайдар произнес с уверенностью, стал ключевым в их разговоре. Интервью подошло к концу, и Абу Хайдар встал, чтобы пожать руку Александру.

Александр остановил его перевод в тюрьму, организовал для Абу Хайдара книгу о Гарри Поттере, которую тот попросил, и в результате получил информацию, необходимую для ликвидации лидера Аль-Каиды. Уважение, доверие и выстроенные отношения — начав с них, даже враг может стать союзником в переговорах.

ВРЕЗКА 4.2

Кэрол Холт и ее выдающиеся способности

Кэрол Холт, работая в своей биомедицинской производственной компании, была командой быстрого реагирования из одного человека — самой себя. Когда медсестры сталкивались с трудностями при внедрении нового продукта, они сразу же обращались к Кэрол. Если требовалась адаптация веб-сайта для международной аудитории, она с легкостью бралась за это.

Кэрол даже справилась с проблемой, которая долгое время беспокоила ее компанию — длительным периодом ожидания платежей от крупных больничных сетей. Несмотря на опыт специалистов в отделе по работе с дебиторской задолженностью, получение платежей занимало около 120 дней. В итоге товары на миллионы долларов использовались до их оплаты. Каждый звонок и каждый месяц превращались в мини-переговоры, которые вела Кэрол.

Секрет успеха Кэрол заключался в ее способности находить общий язык с людьми. Будучи бывшей медсестрой, она обладала уникальной эмпатией и строила крепкие связи с сотрудниками, клиентами, врачами и поставщиками. Однако Кэрол не могла лично заниматься всеми звонками по сбору платежей. Ей нужно было создать систему, которая продолжала бы работать, пока она переходила к новым задачам.

Кэрол разработала простой тест для сотрудников, который измерял их личностные характеристики и предпочтительные способы мотивации. Результаты теста сотрудники могли размещать на дверях своих кабинетов. Некоторые коллеги были любознательными и стремились к новым знаниям, другие предпочитали стабильность и рутину. Одни с радостью общались с новыми людьми, а другие избегали подобного общения. Эти сотрудники предложили больницам пройти онлайн-версию теста, и компания Кэрол взяла на себя все расходы.

Внезапно сотрудники компании поняли, как индивидуально подходить к каждому клиенту. Разговоры стали теплее, и, хотя они не просили об ускорении платежей, счета компании Кэрол всегда

оплачивались первыми. За несколько месяцев время ожидания платежей сократилось вдвое, что было на два-три месяца лучше среднего по отрасли. Даже когда клиенты переходили в другие больницы, они продолжали сохранять свое отношение, и компания Кэрл всегда получала оплату первой. Ежемесячные звонки превратились в возможность укрепить отношения.

Глава 5. Проектирование систем для достижения успеха

Мудрец вглядывается в пространство и понимает: нет никаких границ.

— Лао Цзы

Отец Грегори Бойл, одетый в белоснежную оксфордскую рубашку и с белоснежной бородой, выглядит как настоящий Санта-Клаус. Но его главный подарок — это вера в людей, на которых общество поставило крест. Чтобы воплотить эту веру в жизнь, он каждый день проводит сотни встреч и переговоров.

Мы беседуем с ним в его офисе в Лос-Анджелесе, всего в нескольких кварталах от крупной тюрьмы округа. Месторасположение весьма удачное, поскольку большинство его сотрудников — бывшие члены банд, прошедшие через тюремную систему. Рядом с офисом находится кафе HomeGirl, где сотрудники могут насладиться обедом: в меню — тако с лососем и песто, а также освежающий огуречный напиток. Официантки с татуировками, хостес и повара — все женщины, для многих из которых это первая работа. Сеть кафе-пекарен HomeGirl включает три заведения, одно из которых недавно открылось в международном аэропорту Лос-Анджелеса. В витринах пекарни красуются торты и аппетитные кокосовые макаруны.

Возможно, это не самая удачная фраза, но именно смерть дала жизнь Homeboy Industries — стремительно развивающейся организации, возглавляемой иезуитским священником. Когда 25 лет назад отец Бойл прибыл в свой приход, он обнаружил, что его территория охватывает два крупнейших и беднейших жилых комплекса к западу от Миссисипи. Количество смертей было шокирующим: каждую неделю он провожал в последний путь нескольких молодых прихожан, погибших в межбандовых разборках. Отец Бойл попытался заключить перемирие между бандами, но вскоре понял, что конфликты сопровождались насилием, однако по сути не имели реальных причин для борьбы. Эти молодые люди утратили свою идентичность и заменили ее на слепую ненависть к другим бандам. Настоящей причиной их поведения, по его словам, было «смертельное отсутствие надежды».

Неудивительно, ведь эти мальчики выросли без отцов, а порой и без матерей. У них не было образцов для подражания среди взрослых, не было стабильной

работы, и они не видели смысла продолжать учиться в школе. Когда они попадали на территорию других банд, они были готовы к смерти. Наркотики, огнестрельные ранения и тюрьма — все это было частью их жизни.

Отец Бойл решил изменить ситуацию. Он предложил то, чего никто другой не предлагал: работу. Это было непросто, ведь бывшие заключенные и нынешние члены банд вряд ли были идеальными работниками. Хотя он и мог найти работу для некоторых из них у сочувствующих взрослых, которые сами сумели выбраться из подобной жизни, но ему нужно было нечто большее, чем просто временная занятость и подработки.

Он знал, что ничто так не останавливает пулю, как труд.

Он нашел инвесторов, готовых вложить средства в восстановление заброшенной пекарни, и начал нанимать сотрудников. Условия работы были тяжелыми, оплата — минимальной, но труд был законным. Для многих это был первый опыт официальной работы.

Однако было одно условие: необходимо было работать с другими сотрудниками, многие из которых, возможно, когда-то были вашими заклятыми врагами. Это правило не подлежало обсуждению: если вы не были готовы работать в таких условиях, всегда находился кто-то другой, кто был готов занять ваше место.

И что-то в этой работе объединило людей, создав сообщество, с которым ни один из этих молодых людей ранее не сталкивался. «Женщины строят свои отношения, смотря друг другу в глаза, — говорит Бойл, — мужчины работают плечом к плечу». Стоя бок о бок, замешивая тесто и вынимая свежие буханки из печи, эти конкуренты постепенно превращались в союзников, не произнося ни слова.

После того как пекарня Homeboy Industries добилась успеха, Бойл и его спонсоры решили расширяться, открывая новые предприятия. Сначала они занялись шелкотрафаретной печатью, а затем открыли кафе HomeGirl. Однако не все их идеи оказались удачными. Бойл вспоминает проект по обучению сотрудников сантехническому делу. Он говорит, что, хотя сотрудники хорошо осваивали профессию, спрос на их услуги был невелик. «Мы не смогли предсказать, что мужчины этого пригорода не захотят видеть на своей кухне двухметровых, покрытых татуировками бывших заключенных, особенно наедине с их женами».

Но работа — это лишь часть общей картины. Однажды к ним пришел бывший заключенный, чтобы пожаловаться на трудности с поиском работы. На его лбу

красовалась тюремная татуировка с надписью “Fuck The World”, покрывающая все пространство от бровей до линии роста волос. Трудно представить, что какая-либо сеть ресторанов быстрого питания хотела бы поддерживать подобный имидж. «Не хотите ли добавить картошку фри в заказ?» — спрашивал бы он, пока мамы поспешно уводили испуганных детей обратно на парковку.

Бойл обратился к врачу, который проявил понимание и согласился удалить эту устрашающую татуировку. Вскоре с аналогичной просьбой начали обращаться и другие бывшие заключенные. В результате у них появилось 30 добровольцев-врачей, которые с помощью двух лазерных установок удаляли около 40 тысяч татуировок в год.

Молодым парням было легко попасть в бандитские группировки, но девушки часто становились жертвами сексуального насилия, а многие также страдали от физического абьюза и унижений со стороны преступников. К команде присоединились несколько специалистов по психотерапии, и по мере того, как стигматизация обращения за помощью уменьшалась среди мужчин и женщин, число специалистов увеличилось. В итоге около 40 лицензированных психологов и психиатров, прошедших тщательный отбор, предлагали свою помощь как в главном офисе, так и в своих личных кабинетах неподалеку.

В здании, которое раньше было штаб-квартирой, также расположена средняя школа.

«Сказать, что обучение этих детей было сложным, — ничего не сказать. Они просто не могли учиться. Большинство бросили школу много лет назад и, вероятно, сильно отставали в знаниях», — глаза Бойла увлажняются от воспоминаний. «И вот мы только что выпустили 37 учеников из средней школы».

Когда мы спросили его, как им это удалось, он ответил: «Потому что каждый из этих учителей заботится о них. Вот в чем секрет. Им не все равно, и мальчики учатся, потому что наконец-то кто-то проявляет к ним интерес».

Бойл создал сообщество там, где его раньше не было. «Вы не можете убедить людей, что банда — это путь в никуда. Вы должны позволить им жить в сообществе, где люди действительно заботятся о них, прежде чем они смогут увидеть разницу».

Мы находимся в помещении, где три стены украшены фотографиями и рисунками. Стеклопанельная стена от пола до потолка выходит в холл HomeBoy Industries. Это современное здание с открытой планировкой и бетонными полами. Здесь люди заполняют заявления о приеме на работу, поднимаются по лестнице в офисы, заходят в пекарню или сувенирный магазин рядом, ожидая встречи с

Бойлом. Каждые несколько минут он машет кому-то в приемной, указывая на тех, кто привлек его внимание, словно сортируя встречи. Он отвлекается от нашего интервью, чтобы ответить на звонки. Несколько молодых людей вежливо подходят, чтобы попросить у него ключи: на единственной парковке в округе строго отведено два часа, и они хотят переставить его машину, чтобы он не получил штраф.

В какой-то момент он прерывает наше интервью, потому что ему нужно срочно решить какой-то вопрос. И за эти четыре минуты мы можем наблюдать его отточенное мастерство ведения переговоров в действии.

В кабинет входят молодой человек и его спутница. Бойл приветствует их, встает из-за стола и подходит ближе. Парнишка явно испытывает проблемы со здоровьем, и его коллеги советуют ему обратиться в больницу для консультации. Они уже договорились о времени, но бедолага не хочет идти в больницу раньше 20:00. У молодого человека есть страх перед иглами, врачами и больницами, который связан с семейной историей. Он боится, что посещение больницы может привести к его гибели.

Бойл начинает разговор: «Я понял, что ты не хочешь идти в больницу раньше восьми. Не объяснишь, почему?»

Молодой человек опускает глаза. «Я на работе. Не хочу уходить», — говорит он.

«Послушай», — мягко произносит Бойл, и парень поднимает взгляд. «Я твой руководитель, и хочу сказать тебе, что сегодня ЭТО твоя работа. Я плачу тебе за то, чтобы ты был здоров и продуктивен. И сегодня твоя главная задача — позаботиться о себе».

Бойл дает ему время осознать это и обращается к молодой женщине: «Ты сможешь отвезти его и побыть с ним?» Она кивает в знак согласия.

Затем он мягко кладет руки на плечи молодого человека, глядя ему прямо в глаза: «Сынок, — говорит он, — единственное, чего стоит бояться, — это не справиться с этим. А я знаю, что у тебя хватит сил».

Молодой человек борется с эмоциями, и Бойл снова обращается к женщине: «Ты ведь останешься с ним до конца, правда?» Она кивает.

«Она поедет с тобой и останется столько, сколько нужно. Так что вы можете идти?»

Молодой человек кивает. Они быстро обсудили страховые документы, и оба вышли из комнаты.

Бойл вернулся за стол. «Вы, наверное, подумали, что она его коллега, верно?» Мы подтвердили. «Нет, — улыбнулся он, — она просто работает в службе контроля посещаемости. Она заметила проблему и предложила помочь решить ее».

Анализируя этот диалог, можно увидеть множество примеров изобретательных переговоров и то, как Бойл выстраивает отношения в этом сообществе. Начиная с этого разговора.

Бойл начал с того, что предложил решение в такой форме, с которой молодой человек мог легко согласиться. Он сказал: «Я понимаю, что ты не хочешь отправиться в больницу раньше восьми часов». В его словах не было ни конфликта, ни упоминания прошлого или собственных опасений. Вопрос о необходимости лечения был переформулирован в вопрос о времени. После этого Бойл сделал шаг назад, позволяя своему сотруднику высказаться и внимательно выслушал его ответ. Стоит отметить, что этот парень — взрослый человек, и у него могут быть веские причины отложить визит в больницу до восьми часов.

Затем руководитель рационально разрешил возникшее затруднение. Он сказал: «Я твой начальник, и я говорю тебе, что сегодня ЭТО твоя работа». Он привел молодому человеку аргумент, который тот не мог не принять: «Я плачу тебе за то, чтобы ты был здоровым и продуктивным работником». И теперь, отправляясь в больницу, молодой человек фактически выполняет свою работу.

Затем Бойл дает ему немного времени, чтобы обдумать ситуацию с этой точки зрения. Он просит девушку поддержать его. Бойл заручается поддержкой стороннего союзника: «Видишь? Мы оба очень хотим, чтобы ты это сделал».

Он по-прежнему предоставляет молодому человеку выбор и возможность взять на себя ответственность за результат: «Ты можешь уйти прямо сейчас?»

Бойл благодарит его за этот выбор и одновременно поручает сотруднице заботу о нем. К моменту их расставания они оба становятся более прочно связаны с сообществом, осознавая свою значимость в нем — они исцеляют друг друга, укрепляя целое.

Для девушки результаты оказались гораздо более значимыми, чем она ожидала. Многие новые сотрудники Homeboy Industries начинали работать в компании с этой должности в службе контроля посещаемости — следить за временем прихода и ухода сотрудников. Это не требует особых навыков, но эта позиция дает каждому сотруднику возможность познакомиться с новыми людьми. Поэтому, когда новички присоединяются к остальным сотрудникам, они уже имеют

друзей и знают практически всех коллег. Теперь она стала полноценным членом команды.

Мы обращаем внимание на один момент, который сам Бойл упустил: когда он обнял молодого человека за плечи и назвал его «сынок».

Бойл пожимает плечами: «У него нет отца».

В истории отца Бойла можно найти много уроков об изобретательном ведении переговоров: скорость и эффективность, красота построения долгосрочных отношений, эмоциональная вовлеченность. Его способность к импровизации и быстрой смене ролей (от работодателя до фигуры отца). Но что особенно важно, отец Бойл демонстрирует значимость системного подхода двумя различными и тонкими способами.

Системное проектирование: Третье измерение

В своей статье «Трёхмерные переговоры» (3D Negotiation), опубликованной в *Harvard Business Review*, Дэвид Лакс и Джеймс Себениус,¹ изучив множество переговоров, пришли к выводу, что большинство участников сосредотачивают свое внимание только на двух аспектах работы: тактике ведения переговоров и структуре сделки (то есть на том, что в итоге попадает в контракт). Оба эти аспекта обычно обсуждаются за столом переговоров. Однако, как оказалось, лишь немногие задумываются о гораздо более значимом «третьем измерении» — системном проектировании.

Давайте рассмотрим историю HomeBoo. Отец Бойл изначально стремился остановить убийства в своем приходе. Он попытался использовать мирный подход к переговорам, но это не дало результатов. Тогда он расширил рамки обсуждений, привлекая третью сторону — потенциальных работодателей.

Как утверждают Лакс и Себениус, «переговорщики 3D формата трансформируют масштаб и последовательность самой игры, чтобы достичь желаемого результата. Действуя как предприниматели, они выходят за рамки стола переговоров, обеспечивая обращение к нужным сторонам в правильном порядке для решения правильных вопросов, используя правильные средства, в нужное время, с правильными ожиданиями и в контексте правильных альтернатив».

Отец Бойл, несомненно, действует именно так. У него успешный бизнес в шести различных сферах. Он объединяет усилия по борьбе с насилием, вовлекая работодателей, доноров, поставщиков, клиентов, специалистов по удалению татуировок, международный аэропорт Лос-Анджелеса, терапевтов, учителей старших классов, волонтеров и, конечно, условно освобожденных лиц обоих полов и потенциальных членов банд. По сути, он создает целое сообщество, работающее на благо мира, доказывая, что ничто не может остановить пулю лучше, чем труд.

На другом уровне отец Бойл демонстрирует принципы системного проектирования в своем офисе. Мы посещали множество офисов руководителей, и многие из них практиковали так называемую политику открытых дверей. Возможно, самым известным примером такого подхода является Билл Гейтс, который работал в обычном офисном пространстве без дверей.

Однако дизайн офиса отца Бойла уникален и особенно соответствует его целям. Его можно назвать аквариумом, но возникает вопрос: кто здесь рыба — он сам или его окружение? Он может сидеть за своим столом и давать интервью, одновременно наблюдая за своей командой через плечи интервьюеров. Он способен оценить настроения и эмоции по движениям и выражениям лиц, которые видит снаружи. Он может прервать встречу, чтобы позаботиться о другом человеке, основываясь на его потребностях, а не на статусе. Его окружение может наблюдать, как он работает наравне со всеми до поздней ночи, что служит примером для всей организации.

Если бы мы спросили отца Бойла, планировал ли он все это, он, вероятно, ответил бы: «Нет, это все произошло по воле Божьей». Или, возможно, он сказал бы: «Нет, ничто из этого не имеет большого значения. Главное — это «абсолютная взаимность» нашей совместной работы». И, возможно, он был бы прав.

Системное проектирование и изобретательные переговоры

В конце 1960-х, будучи студентом колледжа, Джон работал курьером, развозил продукты по району залива Сан-Франциско. Одной из его остановок была столовая на тогда еще новом сборочном заводе General Motors во Фримонте, штат Калифорния. Этот завод был огромным — размером с 88 футбольных полей. (Сегодня на его месте расположено совместное предприятие Tesla Motors и Toyota.)

С 1984 по 2010 год этот завод был домом для одного из самых успешных международных совместных предприятий в истории. NUMMI (New United Motor Manufacturing, Inc.) — так назывался завод — находился в совместном владении General Motors и Toyota, двух извечных соперников на мировой арене. General Motors была заинтересована в изучении японских методов бережливого производства, а Toyota нуждалась в производственной базе в США из-за угрозы торговых санкций со стороны недовольного Вашингтона. За четверть века совместной работы предприятие получило множество наград в области производства и дизайна, а обе компании выпускали автомобили под своими брендами, включая Chevy Nova и Toyota Corolla.

Стивен Вайс, ныне преподающий в Школе бизнеса Шулиха (Schulich School of Business) в Торонто, создал, пожалуй, наиболее подробный анализ масштабных международных деловых переговоров, взяв за основу переговоры между GM и Toyota по NUMMI (см. рис. 5.1) В центральной части схемы перечислены ключевые участники переговоров – «акторы», а во внешних квадратах Вайс отмечает множество представителей «аудитории». В своем анализе он также приводит список важных встреч между участниками и детально описывает ход переговоров. Важно отметить, что автор отдает должное Джею Чаю, который выполнял функции фасилитатора (или, говоря на японский лад, *chukai-sha*). Большинство других деталей в этом анализе не имеют существенного значения, но само представление переговоров представляет собой раннюю попытку описания системного проектирования.

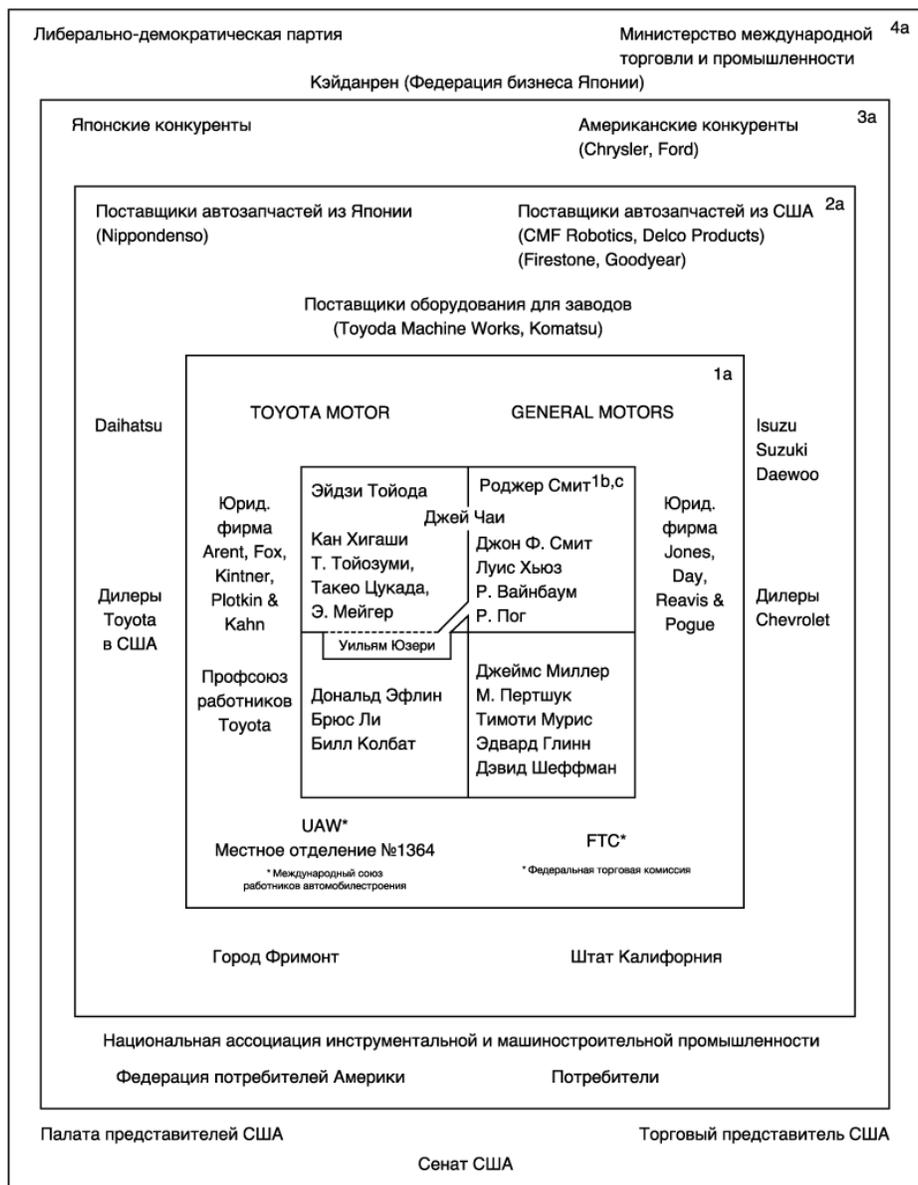


Рисунок 5.1. Акторы и аудитории в переговорах GM-Toyota.

Примечание: Эта структура была предложена Ианом Уайзом. Более крупные прямоугольники (кольца) обозначают степень вовлеченности по убыванию: 1 — основные акторы; 2 — аффилированные лица и поддерживающие аудитории; 3 — акторы индустрии и рынка (оппоненты); 4 — политические акторы. Буквы обозначают уровни поведенческого анализа: a — организации; b — группы; c — индивидуальные лица. Исключая Федеральную торговую комиссию (FTC), блоки 1b и 1c содержат переговорные команды (за исключением генеральных директоров Toyota и Smith), а также ключевых индивидуальных участников переговоров.

Источник: Стивен Вайс, «Создание совместного предприятия GM/Toyota: Случай сложных переговоров», *Columbia Journal of World Business* (лето 1987): 23-35.

Карта переговоров NUMMI от Вайса служит своеобразным «планом», к которому Дэвид Лакс и Джеймс Себениус могли бы применить свою концепцию «переговорной кампании». Эта концепция, способная реализовываться месяцы или даже годы, включает в себя следующие шаги: определение ключевых сторон и их группировку во «фронты»; оценка возможности объединения этих фронтов; установление порядка взаимодействия между фронтами; оценка того, какой информацией следует делиться между сторонами, а также с оппонентами.²

Хотя нам не всегда нравится использовать военную терминологию в контексте переговоров, мы признаем ценность этого руководства по планированию сложных и крупномасштабных встреч.

В своей предыдущей книге *«Глобальные переговоры: новые правила»* Уильям и Джон (авторы этой книги — прим. пер.) предлагают альтернативную модель системного проектирования, которую можно найти на рисунке 5.2. Эта модель представляет собой протокол или дорожную карту для глобальных переговоров, которая объединяет знания, коммуникации и творчество для достижения коммерческих соглашений, способствующих взаимному процветанию во всем мире. Схема этого процесса напоминает скелет рыбы.

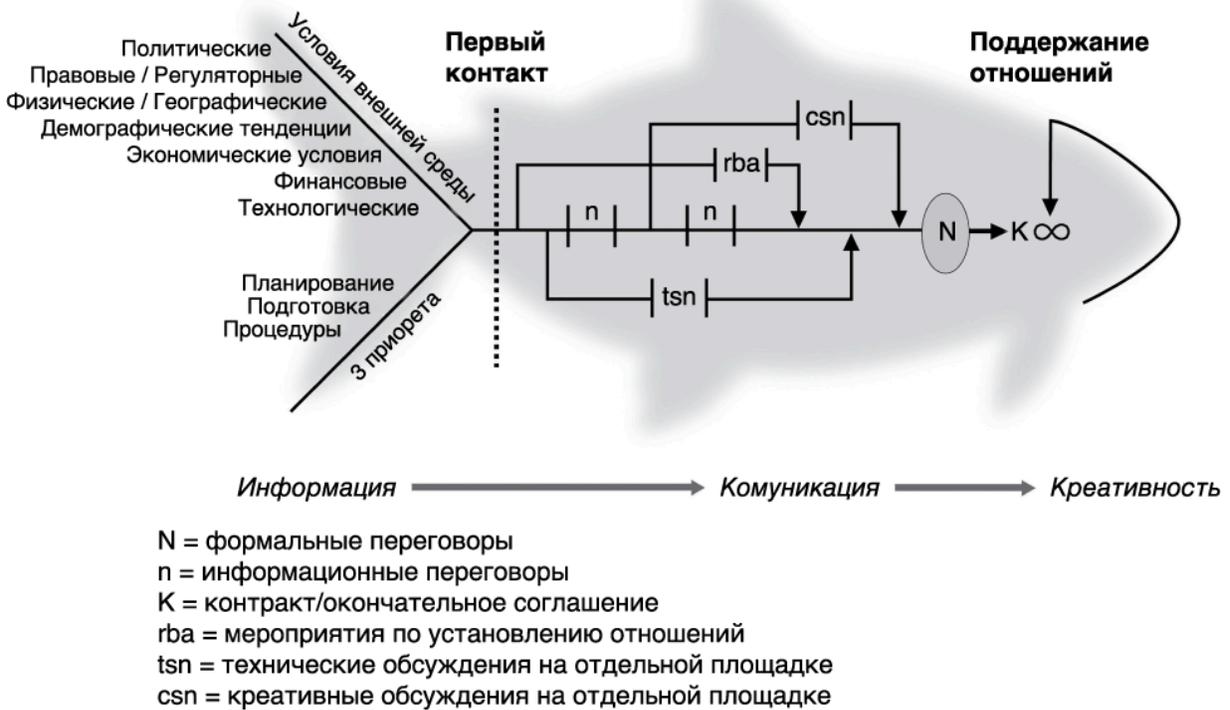


Рисунок 5.2. Процесс глобальных переговоров

Вот как это работает:

Хвост рыбы — *знания*, полученные в результате мониторинга окружающей среды, планирования и подготовки, которые являются движущей силой всего процесса. Основное тело рыбы — это *коммуникации* между партнерами. Голова рыбы включает в себя *творчество* (или *изобретательность*) при заключении соглашения, видение, отраженное в контракте, и взгляд в будущее, который помогает поддерживать отношения на протяжении времени.

Иллюстрация рыбы демонстрирует ключевые аспекты исследования, подготовки, планирования и процедуры, необходимые для успешных переговоров. Она четко регламентирует временную линию и устанавливает отправную точку, с которой начинаются переговоры. Затем выделяются формальные и неформальные переговоры, культурные и технические аспекты, ведущие к заключению контракта. Наконец, диаграмма проектируется в будущее, включая поддержание отношений.

Эта иллюстрация знакомит начинающих переговорщиков с различными этапами и вопросами, возникающими в ходе глобальных переговоров, и помогает организовать междисциплинарные задачи в управляемые рабочие блоки. Однако стоит отметить, что диаграмма рыбы изображает только двух участников переговоров, не учитывая третьи стороны и другую аудиторию.

Представьте, как подобные диаграммы можно использовать для анализа процессов переговоров. Ух! Это было бы настоящее нагромождение квадратов и стрелок, которые переплетаются между собой. К сожалению, на двумерной диаграмме просто невозможно полностью отразить структуру и процессы, которые происходят в реальности.

Лучшей метафорой может служить информационное облако — представьте себе три измерения с открытым доступом для всех. Или, возможно, солнечная система? Представьте центральное солнце, вокруг которого вращаются планеты и их спутники (активы) по пересекающимся орбитам. Все это удерживается вместе благодаря взаимной гравитации. Представьте отца Бойла и его «хоумбоев» как центростремительную силу, которое притягивает другие активы — людей с их идеями, временем и трудом, а также капитальные ресурсы, такие как деньги, недвижимость и ценность бренда. И, наконец, есть тонкая, но неисчислимая ценность сообщества и «абсолютной взаимности». Как и солнечная система, изобретательные переговоры представляют собой открытые системы, которые поощряют вклад из внешних источников. Вселенная бесконечна.

Поскольку никакая двумерная схема не способна в полной мере передать все тонкости изобретательных переговоров, мы предлагаем вам ознакомиться с основными элементами и дать волю вашей фантазии, комбинируя их в собственные уникальные системные проекты.

Как проектирование систем улучшает потоки знаний

Чтобы вести изобретательные переговоры, необходимо как можно больше узнать о других сторонах. Конкретные люди, личные отношения, места встреч, время и каналы коммуникации способствуют открытому общению и беспрепятственным потокам знаний. Ваша задача — максимально использовать эти потоки.

Несколько лет назад на одном из наших корпоративных семинаров в Boeing мы заметили, что инженеры начали представлять процесс переговоров в виде диаграммы Ганта — инструмента, к которому они привыкли. Они готовили

диаграмму для предстоящих переговоров с поставщиком деталей для хвостовой части самолета, и каждый шаг был проработан с удивительной тщательностью и усердием. Мы поддержали их подход, но затем предложили учесть факторы и переменные, которые трудно поддаются количественной оценке. Сразу же их процедуры начали рушиться. Неожиданные силы и обстоятельства не могли быть учтены в идеально спланированной диаграмме управления проектом, построенной по принципу реверс-инжиниринга.

В этот момент *наука* ведения переговоров впервые пересеклась с *искусством* их проведения. Инженеры поняли, что поставщик интересуется не только выгодной ценой, но и другими аспектами: долгосрочными отношениями с Boeing, возможностью поставлять сопутствующие продукты, а также рекомендациями для других подразделений компании. Эти факторы не были включены в первоначальный анализ затрат и выгод, но сыграли важную роль в конечном результате.

Независимо от того, сколько усилий вы вкладываете в анализ окружающей среды, планирование переговоров, подготовку и проектирование процесса, вам всегда нужно учитывать факторы, которые остаются неизвестными и неизмеримыми. Гибкость процесса и импровизационный характер искусства переговоров позволяют проводить их изобретательно.

Следующий шаг — научиться управлять переговорами, чтобы максимизировать потоки знаний. Хотя некоторые из этих факторов могут показаться тривиальными, они являются ключевыми для успешного системного проектирования:

1. Количество сторон
2. Количество индивидуальных участников
3. Аудитории (новостные СМИ и т.д.)
4. Каналы коммуникации

В главе 8 мы обсудим еще три фактора: место, пространство и темп переговоров (*на английском это рифмуется как place, space and pace, прим. пер*). Все семь факторов обычно устанавливаются до начала формальных переговоров, и каждый из них может стать решающим, определяющим успех или неудачу.

Количество сторон

Во многих переговорах участвует более двух компаний. Помимо покупателя и продавца, часто можно встретить других поставщиков, инженерно-консалтинговые

фирмы, банки, торговые компании и правительственных чиновников. Как правило, чем больше сторон вовлечено, тем больше возможностей для изобретательных решений, но также тем сложнее и труднее становятся переговоры. К сожалению, наше американское нетерпение часто приводит к попыткам быстро собрать всех вместе и достичь соглашения. Однако это почти всегда заканчивается разочарованием.

Мы предлагаем организовать начальные переговоры таким образом, чтобы в них участвовало как можно меньше сторон. Например, можно ограничиться представителями только двух основных компаний. Если же в переговорах участвует более одной стороны, то мы можем посоветовать применить лоббистский подход. Он подразумевает индивидуальные встречи с каждой из сторон до того, как все участники соберутся вместе. В своей книге *«Дельфины и акулы»* Петр Шикерев описывает несколько другой подход к лоббированию в России. Вместо того чтобы встречаться со всеми сторонами по отдельности, коалиции формируются постепенно, «аккумулируются». Сначала вы общаетесь с одной стороной. Если вам удастся достичь соглашения, вы приглашаете третью сторону. Когда вы втроем находите общий язык, то приглашаете четвертую. И так далее.

После того как вы достигли соглашения с вашими партнерами, после того как преуспели в getting to “Yes”, мы рекомендуем один дополнительный шаг, который должен быть предпринят всеми участниками. Цель этого шага — максимально раскрыть творческий потенциал вашего делового соглашения, выйдя за рамки простого достижения «Да». На этой финальной встрече ключевыми вопросами должны быть: «Есть ли способ сделать эти отношения лучше для всех? В частности, есть ли что-то, что мы не учли?» Чем больше сторон вовлечено в процесс, тем больше новых идей вы сможете предложить.

Количество индивидуальных участников

В переговорах американцы почти всегда оказываются в меньшинстве, и это может стать серьезным препятствием. Крайне важно узнать, кто будет присутствовать с другой стороны, и собрать свою команду соответствующим образом. Не бойтесь привлекать дополнительных участников, включая финансовых или технических экспертов. Дополнительные расходы могут оказаться оправданными в долгосрочной перспективе.

Аудитории

В любой сделке существует множество заинтересованных сторон, которые могут оказать влияние на ее исход. Одним из ярких примеров является DP World — компания из Дубая, которая после 11 сентября столкнулась с негативной реакцией американцев на все ближневосточные страны. Однако, несмотря на это, она подала заявку на управление несколькими портовыми операциями в США. Давайте рассмотрим, какие аудитории были вовлечены в этот процесс:

1. Другие участники и конкуренты, включая китайские компании
2. Правительственные учреждения: FTC (антимонопольный комитет), Конгресс (устранить возможные торговые барьеры), Государственный департамент, Министерство торговли и торговый представитель США, а также различные службы безопасности
3. Доноры Джорджа Буша
4. Американская общественность
5. Профсоюзы докеров
6. Местные и международные СМИ
7. Другие ближневосточные компании, рассматривающие возможность приобретения активов в США

Теперь давайте обсудим, как компания могла бы использовать эти различные аудитории в своих интересах. Все они были вовлечены в процесс переговоров DP World, и, конечно, некоторые из них могли подвергаться манипуляциям через избирательную утечку информации. Однако в конечном итоге демократы в Конгрессе и антипатия американской общественности объединились, чтобы заблокировать сделку, несмотря на угрозу вето со стороны Буша. Будучи бизнесменами, руководители компании учли все рациональные аргументы, но они не были готовы к эмоциональным реакциям.

Или возьмем случай с норвежской сотовой компанией Telenor, которая обвинила своего российского партнера Altimo в том, что тот освещал их споры об активах в украинской прессе. Это далеко не первый случай, когда информация намеренно передается в СМИ с целью оказать давление на другую сторону и вынудить ее согласиться на предложенные условия. Когда соглашение становится достоянием общественности, другой стороне сложнее отказаться от его условий. Однако такая тактика рискованна, так как часто приводит к недоверию и срыву переговоров. Еще опаснее пытаться повлиять на переговоры через утечку информации в иностранную прессу — например, когда американцы пытаются оказывать давление на правительство другой страны, или наоборот.

Часто международные клиенты или партнеры манипулируют аудиториями в своих интересах, особенно локальными аудиториями, включая местные правительства. Вы можете использовать те же методы, особенно если рассматриваете некоторых представителей аудитории как партнеров.

Каналы коммуникации

Существует множество способов коммуникации: лицом к лицу, через посредника, в прессе, по телефону, через конференц-связь, факс, электронную почту, мессенджеры, текстовые сообщения, телеконференции, видеоконференции, Skype, Twitter, Vine, YouTube, Instagram — и даже через те, которые еще не изобретены.

ВРЕЗКА 5.1

Кормление зверя

Когда Капитан Ди (так ее прозвали подчиненные) шла на переговоры в Кэмп-Пендлтоне, она использовала прием, которым часто пренебрегают: силу прессы.

В данном случае под «прессой» подразумевались пара журналистов — враждебно настроенная репортер в хиджабе и ее не менее агрессивный оператор. Капитан Ди не поленилась остановиться, чтобы пообщаться с ними, отвечая на все вопросы и намеренно предоставляя информацию, которая представляла морских пехотинцев в лучшем свете — как добрых людей, пришедших на помощь, а местных — как тех, чье мнение очень важно для них.

Она также использовала неформальные связи, общаясь с людьми, которые, вероятно, были лидерами в своих небольших сообществах. Ей хорошо запомнилась одна максима, которой ее научил офицер:

«Пресса — это как хищник, который требует постоянной пищи. Его нужно регулярно кормить, давая ему новые факты, иначе он останется голодным и может наброситься на вас».

Трудно представить, как будут развиваться коммуникационные технологии по мере увеличения пропускной способности. Сегодняшние системы телеприсутствия с поддержкой HDTV, стоимостью \$400 000, могут вскоре уступить место еще более убедительным псевдореалистичным технологиям.

Общепринятое мнение гласит, что встречи лицом к лицу всегда предпочтительнее. В этом случае открыты все каналы общения — вербальные и невербальные. Люди могут прикасаться, чувствовать запах друг друга и даже пробовать на вкус — в некоторых культурах поцелуи являются нормой. Вы можете легко оценить внимание и понимание по выражениям лица и позам.³

Это особенно важно для клиентов из культур, где особое значение придается отношениям. В таких культурах другие каналы коммуникации, которые могут быть приемлемыми в Соединенных Штатах, оказываются неэффективными или неприемлемыми.

Например, японская социальная система основана на почти постоянном личном контакте. Важная и деликатная информация не может быть эффективно передана через письма, записки, факсы, электронные письма, телефонные звонки или даже телеконференции. Кроме того, письменные коммуникации оставляют историю взаимодействия, что не всегда желательно в определенных обстоятельствах.

Японским переговорщикам гораздо труднее сказать «нет» в ситуациях лицом к лицу. Социальное давление и стремление к гармонии в межличностных отношениях исключают возможность негативных ответов, и это давление не так сильно ощущается по телефону или электронной почте.

Тем не менее, у электронного общения есть свои очевидные преимущества. Информация может передаваться более быстро и удобно через интернет. Если сравнить записи личных и электронных переговоров, то можно заметить, что в первом случае нередко возникают недопонимания, пропущенные сообщения, ошибки и повторения.

На самом деле, бывает сложно сосредоточиться на прослушивании, когда вы уже думаете о том, что собираетесь сказать дальше. С другой стороны, электронная почта дает вам время внимательно прочитать сообщение и, при необходимости, проконсультироваться с другими по конкретным вопросам. Она также позволяет тщательно обдумать свой ответ. По сути, общение по электронной почте напоминает разговор на поле для гольфа: сначала вы обмениваетесь репликами на стартовой площадке, а затем, пока ищете свои мячи, улетевшие в разные стороны, у вас есть время обдумать полученную информацию и сформулировать ответ.

Из этого можно извлечь два основных урока: (1) интересуйтесь предпочтениями в каналах коммуникации; (2) разработайте системы коммуникации, которые позволят максимально использовать потоки знаний для развития креативности.

На бумаге это было невозможно

Подобно Отцу Бойлу, основной целью Группы по гражданским вопросам (Civil Affairs Group, CAG) Корпуса морской пехоты США в Афганистане было спасение жизней — как своих товарищей-морпехов, так и «хороших» местных. Но иногда субординация затрудняет дело.

Примерно на полпути между Кабулом и Кандагаром стоит адская жара. В районе Нава в Афганистане средняя температура в июле достигает 40 °С. Опийный мак хорошо растет под палящим солнцем, орошаемый водой из реки Гильменд. Так же и талибы, которые чувствовали себя здесь вполне комфортно до 2009 года, когда Корпус морской пехоты США начал операцию «Удар меча» (Strike of the Sword) и провел резкое наращивание сил. К 2010 году Нава стала примером успешной военной операции в этой проклятой войне, превратившись в островок безопасности, окруженный опасными регионами, все еще контролируемые талибами.

Помните сцену из фильма «*Лоуренс Аравийский*» (Lawrence of Arabia), где Омар Шариф карает похитителя воды? Для жителей Нава подобный поступок не кажется чем-то необычным. В месте, где вода равносильна жизни, коричневый камуфляж морских пехотинцев сливается с иссушенной землей, становясь ее продолжением.

Нава, несмотря на все свои успехи после «наращивания сил», должна была решить проблему жителей пустыни, если район надеялся обеспечить себе процветающее будущее. Прибрежные поселения Нава вдоль реки Гильменд процветали: здесь было безопасно, не было и следа мятежников, а экономика уверенно развивалась. Однако всего в четырех милях к западу, где поля уже не могли свободно орошаться водой из реки, жили обездоленные жители Шошурака, которых соседи из более зеленых районов называли «людьми пустыни». Из-за своего маргинального положения Шошурак оставался потенциальным очагом нестабильности, где все еще выращивался мак, и сохранялась значительная угроза той стабильности, которой наслаждалась Нава в последние годы. Перед американским комбатом, ответственным за этот участок, стояла непростая задача: как обезопасить свой сектор, решив проблему «людей пустыни»? Учитывая

стремительное сокращение сил США в регионе и уменьшающиеся ресурсы, идея пробурить колодцы для обеспечения водой казалась разумным решением. Однако, не желая рисковать, командир решил посоветоваться со специалистами по гражданским вопросам.

Капитаны Грегг Керли и Амори Галле — настоящие морские пехотинцы, обладающие выносливостью, острым умом и молниеносной реакцией. Как специалисты по гражданским вопросам (Civil Affairs), они отвечали за реализацию общественных проектов в Наве. Формально их непосредственным руководителем был полковник, ответственный за все операции Civil Affairs в регионе, который также контролировал их служебные показатели. Однако он решил переназначить их под командование местного комбата. И если раньше у комбата основным инструментом были пули, то теперь у него появилось новое «оружие» — Группа по гражданским вопросам, которая способствовала установлению связей с местным населением и стала ключом к завоеванию сердец людей.

В условиях нехватки воды Керли и Галле считали, что бурение колодцев — это ключ к доверию местных жителей. Их командир был полностью согласен с этой идеей. Многие командиры и гражданские советники по всей провинции Гельманд тоже были в восторге от этого метода — он был дешевым, простым и нравился афганцам.

Однако внезапно вмешался штаб Civil Affairs Group и наложил вето на бурение колодцев. Их исследования показали, что вода из этих колодцев часто бывает низкого качества и со временем может вызвать еще больше проблем, поскольку это озлобит местных жителей. Кроме того, бурение могло негативно повлиять на экономику, оставив без работы водоносков, что могло бы привести к росту безработицы, а это, в свою очередь, увеличивало риск вступления в ряды боевиков. Колодцы также могли стать источником воды для выращивания опиума и привести к истощению водоносного горизонта. И самое важное — именно штаб контролировал бюджет, а значит, принимал окончательное решение.

Ситуация в Афганистане также была сложной. Бурение колодцев в любом месте могло привести к напряженности среди местных лидеров. Еще раз стоит напомнить: вода — это источник жизни, а значит, и власти, и денег. Контроль над доступом к колодцу, построенному США, означал изменение полномочий и влияния, что могло повлиять на естественную иерархию в племенных общинах.

Керли и Галле тщательно обдумывали выбор места для строительства двух колодцев в Шошураре, на чем настаивал командир батальона. Они предложили разместить один колодец возле мечети, полагая, что имам не станет проявлять жадность.

Вторым подходящим местом был участок рядом с базой Афганской национальной армии (АНА), которая пользовалась уважением среди местных жителей. Это обеспечило бы беспристрастный и безопасный доступ к воде. Однако местные жители недолюбливали таджиков, говорящих на персидском языке, из северных регионов, составлявших основную часть АНА. Третий вариант — участок популярного местного старейшины, который наладил хорошие отношения с морскими пехотинцами США и активно работал над тем, чтобы Шошурак перешел под контроль правительства Исламской Республики Афганистан.

Перед командой Группы по гражданским вопросам стояла непростая задача — создать эффективную систему переговоров и развязать этот опасный клубок проблем. Расположение командного пункта батальона было относительно близко к Шошурaku, в то время как лагерь Лезернек и штаб Главного гуманитарного десанта находились более чем в 80 километрах. Поэтому о личных встречах всех морпехов не могло быть и речи. Однако ситуация значительно улучшилась, когда капитана Галле назначили в штаб САГ в Лезернеке.

Комнаты для совещаний на командном пункте батальона не отличались изысканностью и комфортом, но здесь хотя бы можно было снять бронезилет, что являлось символом нахождения внутри укрепленной зоны, которую морпехи называли «периметром». Настоящей проблемой же было организовать визиты к местным жителям: уже сама дорога туда была сопряжена с риском попасть под снайперский огонь или нарваться на придорожную бомбу. Как рассказывал капитан Керли:

«Когда приезжаешь сюда, нужно быть готовым к встрече с вооруженными людьми в брониках. У них здесь свои правила. У них есть мобильные телефоны, у некоторых — автомобили, а у богатых — телевизоры. Однако пшеницу они собирают с помощью серпа... У кого-то есть электричество, но в целом распорядок их дня диктует солнце. Жизнь здесь старит быстрее — у тридцатилетних уже белые бороды. Самые умные, вроде губернатора района, часто настроены проамерикански. Но они знают, что мы здесь на шестимесячных турах. Как только одна команда уезжает, появляется другая и слышит обо всех обещаниях предыдущей. Они знают наш график. Они примитивны, но не глупы.

Я не скрывал от них информацию о том, когда мы закончим свои проекты и что будем делать дальше. Они уже сталкивались с подобным опытом, работая с русскими, и понимали, что мы планируем делать. Большинство из них желали нашего ухода, за исключением тех, кому мы платили за аренду. Любой, кто был достаточно влиятельным и иметь с нами дело, был достаточно умен, чтобы понимать, что мы здесь ненадолго. Мы общались с людьми ежедневно, но на

макроуровне пытались отдалиться. Тем не менее, они видели в нас лучший доступный источник денег.

Мы посетили Шуру — их аналог городского собрания. Я был там вместе с Мэттом Данканом, местным политическим офицером Госдепа. Он был экспертом по вопросам управления, и во многом благодаря ему и его предшественникам Нава добилась успеха. Избранный Глава районного совета был в центре внимания, пока мы не появились — тогда все внимание переключилось на нас. Мы не стремились к этому — ничьи интересы не были бы удовлетворены, если бы американцы стали центром местного управления. Я старался сохранять нейтралитет и выступать в роли наблюдателя.

Вдоль стен располагались золотистые диваны, вероятно, родом из 70-х годов. На полу лежал потрепанный промышленный ковролин, накрытый ковром. Армейский стол служил центром комнаты, за которым сидели люди, попивая чай. Повсюду летали мухи, а пол был весь в плевках. Было очень жарко, и с потолка свисала одинокая лампочка. Окна были разбиты, открывая вид на соседний огороженный участок. На нем не росло никаких культурных растений, только рослая трава в трещинах земли. Создавалось впечатление, что сады снаружи были созданы только для вида. По нашим меркам, это место было настоящим убожеством.

Старшие члены совета приходили на собрания первыми, так как они не занимались полевой работой. Они занимали диваны, в то время как опоздавшие располагались на полу. Глава совета председательствовал на собрании, но Трипл Эйч (Triple H) — так мы называли Хаджи Хамедуллу Хельманди (Haji Hamedullah Helmandi), старшего старейшину, обладающего наибольшим влиянием в неформальной племенной структуре власти, — назначил молодого человека ответственным за его проведение. Когда двое или трое начинали говорить, все остальные замолкали.

Наши два штатных переводчика были ребятами из Кабула, которые прошли ускоренный курс английского языка и были наняты для работы с наземными подразделениями США. То, что они были чужаками, иногда создавало напряженность с местными, которые глубоко презирали их этническую принадлежность.

Это была не самая подходящая обстановка для длительных переговоров, и поддерживать потоки информации на Шуре было нелегко. Но это была задача капитана Керли, и он успешно с ней справился.

В итоге они построили колодец прямо за пределами базы патрулирования морской пехоты США, которую вскоре должны были передать Афганской национальной армии. Финансирование колодца осуществлялось из Программы экстренного реагирования (CERP) — источника средств в распоряжении командования, которые можно было использовать для разовых и быстрых

проектов. Команда CAG активно применяла эти фонды для реализации небольших проектов с быстрым эффектом, которые могли быть реализованы на сумму до 5000 долларов. Поскольку стоимость колодца была меньше 5000 долларов, его утверждение осуществлялось командиром батальона, а не полковником CAG, который изначально выступал против этого проекта. Средства CERP также предоставляли возможность быстро выплачивать деньги, что упрощало процесс торгов. Капитан Керли рассмотрел трех подрядчиков и выбрал одного из них, основываясь на цене, репутации, членстве в районном общественном совете и факте, что он уже имеющийся контракт на строительство местной школы.

Нестабильная ситуация с безопасностью в Шошураке создавала еще одну проблему для команды, так как местные жители из «зеленой зоны» Навы и других мест сильно рисковали, отправляясь на работу в этот отдаленный район. Поэтому все известные им подрядчики не хотели ехать в Шошурек, если морпехи не заплатят непомерно высокую «надбавку за безопасность».

Тогда капитан Керли обратился к губернатору Манафу, главе района Нава, которого он считал своим эффективным союзником и компетентным администратором. Губернатор был знаком с компанией из Лашкар-Гаха, столицы провинции Гельманд, которая согласилась построить один колодец в Шошураке, уложившись в бюджет в 5000 долларов.

Команда CAG так и не выяснила точно, почему именно эта компания смогла построить колодец так дешево. Они подозревали, но не смогли подтвердить, что, возможно, Манаф заключил дополнительную закулисную сделку, возможно, попросив откат у компании в обмен на обеспечение ее безопасности. Также было подозрение, что компания согласилась взять на себя дополнительные риски и выполнить этот первый проект дешево в надежде, что американцы предоставят ей дополнительные контракты позже.

Как только морские пехотинцы получили фотографии, подтверждающие выполнение работ, и убедились в этом из двух независимых источников, подрядчику были выплачены все необходимые средства. Советник по гражданским делам, сменивший Керли, доложил, что строительство колодца помогло достичь всех поставленных целей: он не только обеспечил местное население питьевой водой, но и придал жителям Шошурака уверенность и стимул к активному участию в местном самоуправлении. Однако, несмотря на достигнутый успех, некоторые местные жители выразили недовольство тем, что вода в колодце оказалась «не сладкой», как и предсказывал штаб Группы по гражданским вопросам.

В итоге, цель командира батальона была достигнута: в Шошуреке появился новый источник воды. Это позволило корпусу заручиться политической поддержкой в районе, который всегда был источником нестабильности на юге Навы. Место, где был вырыт колодец, также соответствовало двум второстепенным интересам коалиции. Хотя колодец был предназначен в первую очередь для гражданских лиц, пост Афганской национальной армии мог использовать близлежащий источник воды, что значительно упрощало логистику. А поскольку колодец находился в зоне видимости поста, бесплатная охрана объекта и его посетителей автоматически становилась частью соглашения.

Оружие, бронжилеты, работа через переводчиков, низовая дипломатия, сложные правила, опасные дороги и соперничающие группировки — и все это при необходимости привлечения ресурсов и сотрудничества от различных заинтересованных сторон. Вот это и есть системное проектирование для изобретательных переговоров в лучшем виде.

Глава 6. Подбор правильной команды

Человечеству нужны практичные люди... Но человечеству также нужны и мечтатели.

— Мария Кюри

Обманутые в Шанхае

Пожалуй, лишь один город в мире мог дать название коварной практике обмана и принуждения — Шанхай. В английском языке существует глагол **to shanghai**, который описывает процесс облапошивания или принуждения. В русском языке нет прямого эквивалента этого термина, но суть остается той же.

Shang•hai (глагол): насильно завербовать человека в экипаж корабля, часто прибегая к обману, опаиванию алкоголем или одурманиванию наркотиками. Термин происходит от некогда распространенной практики принудительной вербовки моряков для дальних плаваний, особенно на Восток.

Сегодня этот термин используется, когда вас обманом втягивают в нежелательную ситуацию, особенно в переговорах на высоком уровне. Этот термин отражает трудности, с которыми сталкиваются многие переговорщики при столкновении с чужой культурой.

В 1995 году Джим Полсен считал, что полностью контролирует ситуацию. Как первый в истории президент Ford of China, он был готов вести переговоры о совместном предприятии с Shanghai Automotive Industry Corporation. У Ford было преимущество: еще в 1930-х годах Генри Форд продавал автомобили в этом регионе. Генри Форд II стал одним из первых американских руководителей, встретившихся с Дэн Сяопином после того, как Китай вновь открыл свои экономические двери в 1978 году. К 1990-м годам у компании уже было три совместных предприятия по производству запчастей, и еще одно находилось на грани запуска.

С другой стороны шахматной доски находилась Shanghai Automotive — крупнейший и наиболее прибыльный автопроизводитель Китая. Их завод в Шанхае уже был готов выпускать 100 000 седанов под маркой Audi и 200 000 фургонов в год в совместном предприятии с Volkswagen.

Ford и Shanghai Auto вели тайные переговоры уже некоторое время, когда внезапно администрация Клинтона объявила о торговых санкциях, которые включали 100-процентные пошлины на китайский импорт на сумму более миллиарда долларов. Пекин ответил своими пошлинами и пригрозил прекратить все совместные предприятия с американскими автопроизводителями. Крайний срок выполнения этой угрозы был назначен на 26 февраля.

За двенадцать дней до дедлайна президент Shanghai Automotive, Лу Цзянь, объявил, что оба претендента на контракт — Ford и GM — должны подать свои окончательные предложения до конца месяца. И если эти предложения его не устроят, Toyota уже стоит наготове.

Несмотря на это, Полсен чувствовал, что у него есть преимущество. Переговоры шли хорошо, и он встретился с торговым представителем США и министерствами торговли и иностранных дел в Вашингтоне. В качестве дополнительной меры предосторожности Полсен заехал в Merage School of Business Калифорнийского университета в Ирвайне для межкультурного тренинга, и там мы (*авторы книги — прим. пер.*) с ним встретились.

Хотя мы обучили более 2000 руководителей Ford японской культуре, для этого погружения в китайскую культуру мы объединились с Кэтрин Синь — уроженкой Пекина, которая в настоящее время заведует кафедрой лидерства Michelin в Китайско-европейской международной Школе бизнеса в Шанхае.

К нашему удивлению, мы обнаружили, что, несмотря на работу с заводами в Мексике, Чехии, Польше и Франции и постоянные поездки в Китай на протяжении 18 месяцев, Полсен никогда не жил за пределами США в течение продолжительного времени. Яркий и дружелюбный инженер с Среднего Запада, всю жизнь проработавший в Ford, Полсен оказался не вполне готов к особенностям китайских переговоров.

Тем временем крайний срок торговой войны был отменен — обе страны поняли, что враждебная риторика принесла им больше политических дивидендов, чем реальная торговая война. Однако конкуренция продолжалась. Ford сыграл новую карту, объявив о программе исследований экологически чистых двигателей совместно с Китайской академией наук, при этом вручая ключи от Ford Taurus, работающего на бензине и метаноле, министру науки и технологий Китая.

В ответ GM объявил о передаче технологий и предоставил грант в один миллион юаней Университету Цинхуа — альма-матер многих высокопоставленных китайских чиновников. Этот шаг стал первым этапом создания Технологического института GM-China с исследовательскими лабораториями и техническими центрами.

Тем временем Полсен в США убедил Ford внести изменения в дизайн Taurus, увеличив пространство для ног на задних сиденьях, поскольку большинство китайских покупателей предпочитали ездить с шоферами.

GM меняет правила игры

На этом этапе GM снова повысила ставки, неожиданно добавив в свою команду женщину — Ширли Янг. С 1983 года она работала консультантом, а затем вице-президентом, и ее послужной список в Америке был впечатляющим. Она была членом совета директоров крупных компаний, входила в номинационный комитет Нью-Йоркской фондовой биржи, сотрудничала с Государственным департаментом США по международному развитию, была попечителем Академии Филипса Андовера, колледжа Уэллсли и Центра искусств в Интерлохене, а также ассоциированным членом Гарвардской школы бизнеса. Янг была признана Женщиной года по версии Американской федерации рекламы и Китайско-американского совета по планированию. Кроме того, она возглавляла «Комитет ста» — группу китайско-американских лидеров, и состояла в совете директоров Шанхайского симфонического оркестра, для которого GM сделала пожертвование в размере 125 000 долларов.

Но если Янг была хорошо связана в США, ее китайские *guanxi* (связи) были еще лучше. Ее отец был героем и в Китае, и на Тайване, потому что был убит японцами, когда был генеральным консулом Китая на Филиппинах во время Второй мировой войны. Ее отчим был послом Китая в США, Великобритании и Франции. Родившаяся в Шанхае, Янг свободно говорила на мандаринском диалекте и имела множество родственников по всему Китаю.

Ее задачей было продвижение передачи технологий, и она работала напрямую на вице-президента GM, отвечающего за операции в Китае. Но ее полномочия были только верхушкой айсберга. Она лично организовывала поездки китайских руководителей и высокопоставленных лиц в Детройт для сбора информации. Пока они были в городе, она привлекала более 1000 китайско-американских сотрудников GM для их встречи. В ответ она организовывала визиты высших руководителей GM в Шанхай, сопровождая генерального директора в трех поездках и пятерых из семи высших руководителей GM в начале осени — беспрецедентное событие в истории международных отношений GM. Была даже поездка в Рио для руководителей Shanghai Auto, якобы с целью посетить успешную деятельность GM в том регионе.

Пока она была занята налаживанием связей, Ford, к сожалению, делал прямо противоположное. После 19 месяцев постоянных поездок туда и обратно, главный

переговорщик Полсен вышел на пенсию. В конце августа его заменил Вон Кошдарян, 33-летний ветеран Ford с международным опытом в Японии и Европе. Кошдарян не говорил ни слова на мандаринском и не имел ни малейшего опыта работы в Китае.

К этому времени Ford и GM уже инвестировали или обязались вложить десятки миллионов долларов, создавая технологические институты и заводы по производству запчастей. GM также предложила технологии от своих подразделений Hughes Electronics и Electronic Data Systems. Все, что мог предложить Ford, — это небольшое изменение размера заднего сиденья Taurus.¹

Как позже описал ситуацию Полсен в журнале *Time*: «У нас не было достаточно людей, говорящих по-китайски, чтобы установить тесный контакт с чиновниками в Шанхае. Мы пытались догнать с меньшими ресурсами».

Неудивительно, что 31 октября компания Shanghai Auto заключила соглашение с General Motors о производстве 100 000 автомобилей Buick Regal на новом сборочном заводе по сборке, стоимость которого оценивается в один миллиард долларов, в Шанхае. Вскоре после этого планировалось начать производство минивэнов.

Слишком мало, слишком поздно

После своего поражения руководители Ford обвинили свою «слишком современную» инженерную команду. Однако настоящее поражение произошло гораздо раньше, еще в Детройте. Они сами себя «ошанхаили» тем, что вовремя не отправили нужного парня.

Д-р Ларри Вонг был 32-летним ветераном Ford с совершенно исключительным опытом. Будучи инженером в аэрокосмонавтике, он обладал глубокими технологическими знаниями и на протяжении одиннадцати лет занимал пост президента Ford of Taiwan, добившись ее доминирующего положения на рынке. Носитель мандаринского и кантонского языков, Вонг был назван «Бизнесменом года Тайваня» годом ранее.

Выбор Полсена на роль представителя Ford действительно озадачил многих, особенно с учетом того, как сложилась карьера Вонга. Спустя всего год он стал первым этническим китайцем, возглавившим Гонконгский жокей-клуб — небольшое по меркам компании предприятие, которое, тем не менее, приносит доход в размере 12 миллиардов долларов в год. Этот клуб возвращал в экономику британской колонии 1,5 миллиарда долларов, что составляло 11 процентов

налоговой базы Гонконга. Оставшейся суммы хватало, чтобы профинансировать Гонконгский университет науки и технологии на 300 миллионов долларов.

В последующие десятилетия Ford все еще получал последствия этого единственного неудачного кадрового решения. Наконец, шесть лет спустя компания наняла этнического китайца, который смог заключить сделку с третьей по величине автомобильной компанией в Китае. К 2005 году General Motors продавал в три раза больше автомобилей, чем Ford. К 2012 году цифры были такими: GM — 2,8 миллиона, Ford — 627 000. И даже сегодня действующий генеральный директор Ford Алан Мулалли переориентируется на Китай, все еще пытаясь догнать конкурентов.

Урок прост: настоящие мастера изобретательных переговоров начинают подготовку задолго до встречи, возможно, с самого детства. Они глубоко понимают нюансы культуры всех участников и нацелены на долгосрочное сотрудничество. Держа в уме эту многолетнюю перспективу, они вкладывают все необходимые ресурсы в построение отношений. Ведь в конечном счете абстрактные международные переговоры — это всегда диалог между реальными людьми.

Подбор команды

Одним из ключевых элементов системного проектирования является отбор членов переговорной команды. Эти специалисты могут занимать различные ранги в зависимости от размера компаний-участников, а также масштаба и значимости сделки. Выбор лучших представителей может стать решающим фактором, определяющим успех или провал деловых отношений, как это случилось с Ford в Китае.

У каждого из нас есть свои представления о том, какими качествами должен обладать хороший переговорщик. Сэр Фрэнсис Бэкон когда-то советовал использовать «смелых людей для протеста, красноречивых для убеждения, хитрых — для расследования и наблюдения». Некоторые считают важными такие черты, как настойчивость, экстраверсия, скорость речи, острый ум или приветливость. Но действительно ли эти качества играют ключевую роль в процессе переговоров?

ВРЕЗКА 6.1

Тонкий баланс: химия имеет значение

Олимпийская гребля. Четыре года изнурительных тренировок на эргометрах, развитие силы ног, спины, рук и пресса, и постоянное потребление Gatorade. Холодные утренние тренировки, ранние подъемы, постоянное истощение и долгие часы ожидания. С 1997 по 1999 год мужская восьмерка США установила рекорд, выиграв три чемпионата мира подряд. Их следующей целью было олимпийское золото на Играх 2000 года, ведь американские гребцы не выигрывали олимпийскую золотую медаль с 1964 года.

Готовясь к Олимпиаде в Сиднее, тренер Майк Тепи уделял особое внимание «химии» команды, доверию и эмоциям. Однако он также ориентировался на объективные показатели, одним из которых были результаты на гребном тренажере — эргометре. Дэйв Саймон, второкурсник Университета Брауна, стал чемпионом США в 2000 году, показав второй лучший результат в истории — 531. Тепи, впечатленный его статистикой, включил Саймона в олимпийскую восьмерку, несмотря на то что это решение привело к исключению Майкла Верли, который завоевал золотые медали на трех чемпионатах мира. Однако на Олимпиаде команда заняла лишь пятое место, что стало разочарованием для всех.

Документальный фильм Брэда Алана Льюиса *«Тонкий баланс»* наглядно демонстрирует, как важна командная «химия» для достижения успеха. Иронично, что соревновательный спорт служит метафорой для описания важности «химии» в переговорных командах, ведь и в том, и в другом случае доверие и эмоции играют ключевую роль.

Ключевые характеристики переговорщика

В ходе наших постоянных исследований, проведения интервью с опытными переговорщиками, анализа литературы и нашего собственного опыта в качестве участников коммерческих сделок, мы выделили семь ключевых характеристик, которые необходимы переговорщикам:

1. Умение слушать
2. Социальный интеллект
3. Готовность использовать помощь команды
4. Уверенность в себе
5. Высокие стремления
6. Умение продать идею внутри компании
7. Языковые навыки

Независимо от того, ищете ли вы временных или постоянных переговорщиков, нанимаете соответствующих менеджеров, вам понадобятся специалисты с несколькими ключевыми навыками, которые тесно связаны друг с другом.

Умение слушать. Переговоры можно рассматривать как процесс совместного принятия решений, и для достижения наилучших результатов критически важно владеть навыками активного слушания. Чтобы принимать решения на основе максимально полной информации, переговорщики должны быть внимательны даже к малейшим намекам, которые раскрывают истинные интересы клиентов.

Умение слушать лежит в основе как убеждения, так и творческого подхода. Прежде чем пытаться изменить мнение людей за столом переговоров, важно задавать правильные вопросы, чтобы лучше понять, что именно для них важно. В международных сделках навыки слушания проходят серьезную проверку: нужно не только понимать речь на неидеальном английском, но и уметь считывать различные невербальные сигналы. Вывод? Хорошие слушатели увеличивают поток информации и открывают новые возможности для успеха.

Социальный интеллект. Социальный аспект бизнес-встреч играет ключевую роль в достижении успеха, особенно в культурах, ориентированных на построение личных отношений. Социальный интеллект и умение ладить с людьми не только облегчают общение, но и способствуют свободному обмену

информацией и идеями. Это, в свою очередь, позволяет принимать более обоснованные и креативные решения.

Дэниел Гоулман, автор книги «*Социальный интеллект: Новая наука о человеческих отношениях*»,² описывает социальный интеллект следующим образом:

Социальная осведомленность — охватывает широкий спектр умений, начиная с мгновенного понимания внутреннего состояния другого человека и заканчивая осознанием его чувств и мыслей, а также способностью анализировать сложные социальные ситуации. Она включает в себя несколько важных аспектов:

- Примитивная эмпатия: способность чувствовать то же, что и другие, и улавливать невербальные эмоциональные сигналы.
- Подстройка³: Умение включить максимальный «прием», слушать и точно «настраиваться» на волну собеседника, чтобы лучше его понять.
- Эмпатическая точность (эмоциональный интеллект):⁴ Глубокое понимание мыслей, чувств и намерений другого человека.
- Социальное познание: Глубокое понимание того, как функционирует социальный мир.

Социальная способность — ощущение внутренних переживаний другого человека или знание его мыслей и намерений не всегда достаточно для эффективного взаимодействия. Социальная способность — это умение, основанное на социальной осведомленности, которое позволяет обеспечить гладкое и продуктивное общение. Она охватывает несколько важных аспектов:

- Синхронность: способность умело взаимодействовать на невербальном уровне.
- Самопрезентация: умение эффективно представить себя.
- Влияние: умение формировать результат социальных взаимодействий.
- Забота: внимание к потребностям окружающих и соответствующие действия.

Готовность принимать помощь команды. Даже самый опытный американский руководитель не всегда может быть экспертом во всех аспектах — технических деталях, финансах, культурных особенностях и поддержании отношений. Для создания эффективной переговорной команды необходимы прикладные инженеры, финансовые аналитики, переводчики и иностранные партнеры. Эти специалисты стоят затрат, которые требуются на их привлечение. По возможности включайте молодых членов команды для наблюдения — они могут стать дополнительной парой глаз и ушей, открывая новые горизонты и

создавая жизненно важные связи, которые помогут в построении долгосрочных отношений.

Уверенность в себе. Ключевым участникам переговоров бывает сложно преодолевать различия между компаниями и культурами. Им приходится вести переговоры как с клиентами, так и с головным офисом. Клиенты могут сомневаться в политике вашей компании, а финансовые менеджеры — в том, оправданы ли время и деньги, которые вы вкладываете в построение личных отношений. Чтобы эффективно работать в таких неоднозначных условиях, важно верить в себя и свои идеи.

Высокие стремления. Исследования переговоров показывают, что те участники, которые изначально запрашивают больше, в итоге достигают более значительных результатов. Поэтому, если сравнивать двух руководителей с равными другими характеристиками, предпочтительнее выбрать того, кто ставит более амбициозные цели. Такие переговорщики не остановятся на достижении простого согласия — они будут стремиться к действительно изобретательным решениям.

Умение продать идею внутри компании. Одной из самых сложных задач, особенно в международных переговорах, является «продажа» соглашения собственному руководству. Опасность состоит в том, что если вы слишком глубоко понимаете точку зрения другой стороны, ваше собственное руководство может начать сомневаться в вашей лояльности. Чем более тесна связь представителя с руководством компании, тем выше вероятность успеха.

Языковые навыки. Ни одна характеристика успешных переговорщиков не является столь важной в международных переговорах, как владение иностранными языками, и при этом столь часто игнорируемой. Когда руководители нанимают студентов-бизнесменов, они в первую очередь обращают внимание на их коммуникативные навыки: умение писать внятные письма и отчеты, а также эффективно их презентовать. Именно поэтому в бизнес-школах мы уделяем особое внимание развитию этих навыков через обучение, практику и обратную связь.

ВРЕЗКА 6.2

Карандашная дипломатия: привлечение эксперта

Сьюзан — мастер своего дела, опытный педагог, обучающий других преподавателей, и сотни учеников вспоминают ее как своего любимого учителя. В ее классе для первоклассников царит оживленная атмосфера: дети работают в группах, читают в уютном уголке и активно задают вопросы. Благодаря увлеченности, они редко создают хаос, в том числе и когда подходят к узкой нише, чтобы заточить свои карандаши.

Однако сегодня детям предстоит пройти множество стандартизированных тестов, где им придется долго сидеть на своих местах без возможности встать без уважительной причины. Чтобы подготовить их к такой дисциплине и научить планировать заранее, Сьюзан ввела новое правило: каждый ученик получает два карандаша, которые можно точить только в конце урока, перед переменой.

Когда 22 ученика с нетерпением ожидали перемены, возле точилки возникала толпа, где толчки и неудачно поставленные локти вызывали резкие слова и даже пару синяков. И тут вмешался эксперт по местной культуре — Джереми, застенчивый мальчик, который редко говорил, предложил решение: организовать процесс, как в очереди для школьников, когда их забирают родители на автомобилях после школы. Каждый ребенок вставал в свой сектор, а очередность определялась каждый день в зависимости от поведения на уроках.

Сьюзан доработала идею, добавив математические игры, основанные на добавлении и вычитании мест в очереди — реальные математические задачи, которые учили детей терпению. Все, что понадобилось, — это свежий взгляд шестилетнего эксперта, чтобы устранить споры и создать порядок, без необходимости переговоров.

Удивительно, но несмотря на активное проникновение американских компаний на мировой рынок, знание таких ключевых языков, как китайский или испанский, по-прежнему не является обязательным. Более того, в большинстве американских бизнес-школ изучение этих базовых языковых навыков, которые могли бы значительно облегчить работу за границей, не предусмотрено.

И этот пробел может иметь разрушительные последствия.

Ford во Вьетнаме

Представьте себе страну, которая в теории является коммунистической. После десятилетий застоя и стагнации государственных предприятий правительство решает стимулировать развитие капитализма, вдохновленное стремительным экономическим ростом соседних стран. Ставки высоки, как и препятствия, с которыми предстоит столкнуться.

На сцену выходит Ян Юнг-Мин Суну, 30-летний ветеран Федеральной службы посредничества и примирения США (FMCS). Он является экспертом в области трансформации трудовых конфликтов в гармоничные отношения между рабочими и руководством. В 2003 году он принял трехлетнее назначение (которое позже было продлено до шести лет) в Международной организации труда (ILO), специализированном учреждении ООН, с целью улучшения трудовых отношений на новых капиталистических предприятиях во Вьетнаме.

Удивительно, но наследие коммунизма оставило двум новым частным и иностранным компаниям во Вьетнаме два ценных дара: в целом грамотную рабочую силу; требование, чтобы все фирмы с более чем 20 работниками имели профсоюзы. Это условие является уникальным среди коммунистических стран и дало Суну прекрасный старт в его деятельности. Его задачей было опереться на эту существующую основу, и он решил использовать принципы изобретательных переговоров.

Работа началась в семи наиболее индустриализированных провинциях страны. В каждой провинции были отобраны десять фирм средней величины, в которых активно действовали профсоюзы. Всего было выявлено 70 новых клиентов. Среди них были как государственные предприятия, так и приватизированные или находящиеся в процессе приватизации компании, а также предприятия, принадлежащие различным фирмам из Азии, Европы и США. Самым интересным клиентом оказалась компания Ford Motor Company, которая в

1997 году согласилась создать совместное сборочное предприятие с долей 75/25 с Song Cong Diesel в Хай Дуонге, примерно в 65 километрах от Ханоя. Предприятие должно было заниматься сборкой пяти моделей Ford как для внутреннего рынка, так и на экспорт.

FMCS (Федеральной службы посредничества и примирения США) придерживается нескольких ключевых принципов, которые способствуют установлению гармоничных трудовых отношений:

1. Уважение ко всем сторонам и их роли на рабочем месте.
2. Постоянная двусторонняя коммуникация.
3. Активный обмен информацией.
4. Установление межличностных отношений.

Список принципов достижения консенсуса, предложенный Лоуренсом Сасскиндом и описанный в нашей книге «Глобальные переговоры», во многом совпадает с рекомендациями FMCS.

В США для руководителей компаний и профсоюзных лидеров организованы совместные программы обучения, направленные на развитие навыков социального диалога, коммуникации, ведения коллективных переговоров на основе интересов и посредничества. Эти программы планируются заблаговременно, до окончания трудовых договоров, но особенно важны они в начале наиболее сложных посреднических заданий. В рамках эффективных программ: (1) обе стороны осваивают методы изобретательных переговоров и (2) руководители и лидеры профсоюзов выстраивают личные отношения.

Ключ к успеху — обучение, и для Ford оно началось в удивительном месте: на пляжном курорте в живописной бухте Халонг. Десятки тысяч лет назад здесь зародились древние культуры, среди почти 2000 известняковых островков, застывших в причудливых формах. Пятьсот лет назад поэт Нгуен Чай воспел это «чудо скалы в небе» в своей оде. Сегодня эта жемчужина природы, признанная объектом Всемирного наследия ЮНЕСКО, стала магнитом для путешественников со всего мира, жаждущих прикоснуться к вечности.

Ford, наряду с девятью другими фирмами из этой провинции, была приглашена на трехдневную учебную сессию. Часть программы была довольно стандартной: формальные лекции и вводные материалы. Однако она была дополнена ролевыми играми и тим-билдингом. Возможно, самое важное — было много времени для неформальных встреч, развлекательных ужинов и прогулок по пляжу. К тому времени, когда участники приступили к сессиям мозгового штурма, они уже были знакомы и с симпатией относились друг к другу.

Выбор места был чрезвычайно важен: ученые доказали, что прогулки среди деревьев и близость к воде пробуждают творческий потенциал. Нейтральная территория, поражающая своей природной красотой, позволила отбросить иерархию и напряжение, которые неизбежно возникали в стенах фабрики. И, что немаловажно, обучение включало еще один ключевой элемент — мастерство опытного фасилитатора.

Почему это сработало?

1. **Люди.** В этом случае Суну собрал ключевых HR-менеджеров и профсоюзных лидеров задолго до начала переговоров по трудовому договору. Он научил их быть партнерами по сотрудничеству, а не противниками. Они узнали и поняли друг друга еще до того, как вопросы были вынесены на обсуждение. Они получили поддержку своих коллег, поставив вьетнамских партнеров и иностранцев на равные позиции.
2. **Цели.** Работая вместе на ранних этапах, объединенные команды получили возможность создать общие цели. Они начали видеть будущее в своих совместных предприятиях.
3. **Команды.** Команды Суну обладали рядом характеристик, которые, как доказано, увеличивают креативность решений, например:
 - У них был правильный размер: восемь человек на предприятие, что попадает в оптимальный диапазон от 5 до 12⁵
 - Они включали людей с разными личностями и опытом⁶
 - Они были культурно разнообразны⁷
 - Они включали женщин⁸
 - В их число входили как эксперты,⁹ так и те, кто не обладает специальными знаниями.¹⁰

Размер всей группы на выездном мероприятии также оказался идеальным — 80 участников было достаточно, чтобы укрепить командные цели, и это количество не превышало верхнюю границу в 150 человек, при которой группа все еще может восприниматься как единое сообщество.

4. **Время.** Три дня были оптимальной продолжительностью для выездного обучения по нескольким причинам:

- Это позволило группе учиться различными способами — с помощью формальных лекций, практических занятий и неформальных обсуждений во время перерывов. Поскольку у каждого свой стиль обучения, все могли поделиться своими знаниями и навыками.
- Три дня создавали реальный дедлайн. В отличие от большинства рабочих мест, где сложные дискуссии можно отложить до следующей недели или месяца, здесь был установлен четкий срок для решения проблем. Это способствовало усилению мотивации к их преодолению¹¹.
- В течение трех дней было организовано девять возможностей для приема пищи и столько же перерывов, когда участники могли заняться чем-то совершенно иным.¹²
- В течение двух ночей участники могли «переспать» со своими идеями,¹³ чтобы дать подсознанию время улучшить их.

Сегодня Ford — это глобальная производственная сеть, охватывающая 21 страну мира. От промышленных центров Германии и Японии до развивающихся рынков Бразилии, России, Индии, Китая, от Румынии до Венесуэлы и Вьетнама — Ford везде находит свой подход. Несмотря на калейдоскоп трудовых законодательств и рабочих культур, Ford с гордостью несет знамя позитивных трудовых отношений по всему миру.

Вьетнамский опыт Ford — яркое тому подтверждение. Раннее участие в семинарах FMCS стало фундаментом для 16-летней истории успеха в этой непростой трудовой среде, где компания ни разу не столкнулась с забастовками.

Ян мастерски выстроил программы FMCS во Вьетнаме, опираясь на ключевые принципы. Прежде всего, контекст — это фундамент успеха. Личные отношения должны быть налажены до начала сложных переговоров, создавая прочную основу для сотрудничества. Выбор места встречи (деревья и вода) — не просто формальность, а стратегический ход. Каждая неформальная встреча — это возможность для рождения идей, выходящих за рамки стандартных решений. В этом процессе Ян и FMCS выступают умелыми фасилитаторами, превращая разрозненные идеи в изобретательные решения.

Подготовка переговорщиков и важность фасилитаторов

Многие американские компании учат сотрудников вести переговоры. Но Ян Суну за последние 30 лет достиг невероятных успехов в предотвращении забастовок. Его козырь? Упреждающий подход к развитию навыков общения и решения проблем.

FMCS сделала своим приоритетом обучение и рабочих, и руководства «переговорам на основе интересов». Суть этого метода – обмен информацией об интересах сторон, что ведет к *новым возможностям и доверительным отношениям*. По сути, это то, что мы называем изобретательными переговорами — или строительством фабрик по производству пирогов.

История Яна также показывает, насколько важны фасилитаторы. В теории социальных сетей их называют «нодами». Звучит как-то инопланетно, но на деле это просто умное словечко, которое гики используют для обозначения людей. Хотя, «нодами» или узлами могут быть и микробы, и коровы, и компании, и даже целые страны. Но вернемся к людям-узлам: представьте их пчелами, опыляющими цветы. Фасилитаторы, как эти и трудяги-насекомые, создают связи между людьми, помогая «опылить» переговоры.

Дэвид Обстфельд, защищая докторскую в Мичиганском университете, целый год наблюдал и анализировал паттерны взаимодействия между такими «нодами» в инженерном центре крупного автопроизводителя. Его вывод: третьи лица — ключ к инновациям. В своей нашумевшей статье¹⁴ в академическом журнале *Administrative Science Quarterly* он назвал их *tertius iungens* (по-латыни «связующий третий») и показал, что они гораздо больше, чем просто посредники или «коннекторы»¹⁵ (по Малкольму Гладуэллу). Эти люди не только знакомят незнакомцев, но и помогают им работать вместе. Их роль емкая, чем-то схожа на японских *chukai-sha*¹⁶ или китайских *zhongjian ren*¹⁷. А если хотите пример поближе к дому, поговорите с родителями, чьи дети недавно разъехались. Спросите их, как изменились семейные ужины после того, как последний ребенок покинул стол. Они расскажут вам не только о пустом стуле, но и о потере посредника в семейных спорах и свидетеля повседневных событий. Эта аналогия наглядно показывает, насколько важны третьи стороны в изобретательных переговорах.

Уильям Грэм¹⁸, эксперт в области энергетики и экологии, в сотрудничестве с Лоуренсом Сасскиндом исследовал четыре международных энергетических проекта в США. Их отчет показывает, что использование профессиональных фасилитаторов сократило время переговоров и привело к более прочным соглашениям в трех из четырех изученных энергетических проектов. Эти результаты подробно описаны в четвертой главе.

ВРЕЗКА 6.3

Уроки Памплоны

Риск здесь огромен. Шум толпы и стук копыт оглушают. Смерть всегда рядом. Но на протяжении веков молодые люди со всего мира собираются на Энсьерро, чтобы пережить эти три-четыре жуткие минуты, убегая от разъяренных быков, которые мчатся от загона к арене.

Каждый год кто-то получает травмы от рогов, а иногда бегуны даже гибнут. Со временем были разработаны меры безопасности. Одна из них — забор из 3000 секций, который отделяет зрителей от бегунов. Существуют строгие правила: нельзя пить алкоголь, отдыхать во время бега, поворачиваться к быкам или дразнить их. Красные пояса и платки (*faja* и *pañuelo*) должны быть завязаны так, чтобы их легко можно было развязать, потянув за свободный конец.

Кроме того, важную роль играют профессионалы. Пасторес (*pastores*) с палками вдоль маршрута направляют быков и не позволяют людям совершать глупости. Добладорес (*dobladores*), часто бывшие матадоры, помогают бегунам разойтись при входе на арену, а быков направляют в загон.

Однако главные действующие лица — это испанские боевые быки (*toros bravos*), центральные фигуры всего действия. В отличие от обычного скота, который убегает от опасности, эти быки атакуют, причем с высоко поднятой головой. Они могут отделяться от стада и нападать в одиночку, превращая страх в ярость.

На узких улицах, заполненных кричащими людьми, быки могли бы легко потерять концентрацию и напасть. Но этого не происходит благодаря двум группам «спокойных голов». Шесть боевых быков сопровождают *mansos* — более крупные и спокойные животные, которые направляют стадо вперед. Через две минуты после выхода боевых быков за ними следуют более медленные *mansos*, которые возвращают возможных отставших в стадо.

В переговорах некоторые участники могут вести себя как *toros bravos* — сильные личности, готовые к борьбе и преодолению препятствий. Поэтому успешные команды всегда нуждаются в людях, подобных *mansos* — более рассудительных и опытных, с уже установленными связями, которые помогают направлять тех, кто отклонился от курса, обратно к основной теме и сдерживать нарастающий гнев.

В рамках четырех проектов в США было проведено множество переговоров с участием более десяти различных сторон: федеральных и местных органов власти, политиков, коммерческих застройщиков и инвесторов, энергетических компаний, экологических организаций, местных общественных групп, владельцев прилегающих земель и индейских племен. Участие последних придавало переговорам международный характер как в юридическом, так и в культурном плане. Каждый из четырех проектов требовал многолетних обсуждений. Однако в одном из случаев компания Calpine потратила миллионы долларов в течение 20 лет, но проект до сих пор находится в стадии судебных разбирательств в суде Девятого округа США.

Грэм убежден, что в трех других кейсах ключевую роль сыграли профессиональные фасилитаторы, нанятые сторонами. Один из участников отметил: «У всех было равное право голоса, но не всегда равное влияние. Некоторые уполномоченные организации или сам заявитель проекта имели больший вес. Некоторые вопросы решались отдельно. Например, индейские племена встречались с PGE (местной энергетической компанией) наедине для обсуждения конфиденциальных культурных вопросов». Эта ситуация разительно отличается от провальных переговоров по озеру Медисин, где встречи были «шумными и эмоциональными», а представители правительства не были ни нейтральными, ни сторонниками геотермальной энергии. В трех успешных случаях сторонние фасилитаторы использовали подход «построения консенсуса». Это способствовало созданию атмосферы равенства и доверия, что привело к поиску изобретательных альтернатив и прочным соглашениям.

Лоуренс Сасскинд¹⁹ и его коллеги создали основы для процессов достижения согласия. Согласно их идеям, в ходе переговоров следует уделять внимание трем

важным аспектам: суть (что является причиной конфликта), отношения (кто вовлечен в конфликт) и процесс (как заинтересованные стороны будут разрешать разногласия). Эти идеи, основанные на научном подходе Сасскинда к инновационным процессам и методам достижения консенсуса, находят поддержку у профессионалов:

1. Участники должны чувствовать себя комфортно и безопасно, чтобы свободно высказывать свои идеи и иметь равный голос в процессе их обсуждения.
2. Важно учитывать и уважать культурные различия и традиции, чтобы создать атмосферу уважения и понимания.
3. Существует множество форм взаимодействия, таких как рабочие группы, пленарные сессии, кокусы и личные встречи. Эти форматы помогают прояснить интересы, укрепить сотрудничество и предложить разнообразные варианты для дальнейшего обсуждения.
4. Разделяйте процессы создания идей и принятия обязательств.
5. Стремитесь к поиску решений, которые будут выгодны для всех сторон.
6. Уделяйте внимание объединению идей в комплексные предложения.
7. Проверяйте варианты, играя в игру «что, если...».
8. Избегайте приписывания авторства отдельным лицам.
9. Проводите мозговой штурм без критики.
10. Планируйте двухдневные выездные встречи, чтобы дать участникам возможность «переспать с идеями».
11. Занимайтесь посредничеством в подкомитетах, на телеконференциях и личных встречах.

Выбор посредников — это важнейший этап любого переговорного процесса. Участники успешного проекта по перелицензированию гидроэлектростанции в долине Крейн в Калифорнии отметили: «Мы, регулирующие органы, осознали серьезность намерений PG&E, когда Джим Холеман, менеджер проекта PG&E, предложил нам участвовать в выборе фасилитатора. Это укрепило наше доверие и придало уверенность в ходе процесса».

Лучше всего привлекать фасилитаторов с самого начала, но оказывается бывают исключения. Так, в геотермальном проекте Бенд, о котором рассказывается в главе 4, посредник появился лишь после того, как переговоры зашли в тупик. Представительница Лесной службы США, выступившая в роли фасилитатора, сначала провела тренинг по достижению консенсуса, а затем возобновила переговоры. Ей удалось сместить фокус обсуждения с позиций на интересы сторон. Результат превзошел ожидания. По ее словам: «Мощь консенсуса, выработанного сообществом, помогла предложению пройти все этапы

законодательного процесса. Это стало неожиданностью для законодателей и их помощников, привыкших к позиционным торгам и компромиссам».

В энергетическом и экологическом бизнесе «построение консенсуса» — золотой стандарт. Грэм в своих исследованиях обнаружил, что большинство руководителей отлично знают концепцию изобретательных переговоров и их плюсы. Федеральная комиссия по регулированию энергетики (FERC), отвечающая за лицензирование ГЭС в США, уже более десяти лет официально поддерживает нейтральную фасилитацию и процессы достижения консенсуса при выдаче новых лицензий.

Лоуренс Сасскинд разработал теорию и практику достижения консенсуса и параллельных неформальных переговоров. Эти методы сегодня широко применяются, особенно в сложных международных спорах. Сасскинд и его коллеги признают, что вдохновлялись опытом Японии: «Эта страна преуспела в достижении консенсуса, что значительно способствовало ее экономическому буму после войны». Антрополог Джон Пфайффер считает японское общество наиболее цивилизованным. Японцы дольше всех живут в мегаполисах, и за тысячелетия создали уникальные социальные механизмы. Это позволило им построить одну из самых безопасных и богатых стран мира, несмотря на отсутствие природных ресурсов.

Crips и Bloods в Северной Ирландии: Необычные посредники

Иногда лучшие фасилитаторы приходят из неожиданных мест.

После десятилетий «Смутного времени» в Северной Ирландии матери с обеих сторон, потерявшие сыновей, искали мира. Их живые сыновья, однако, продолжали войну, поклявшись отомстить за погибших.

В Лос-Анджелесе банды Crips и Bloods вели бесконечные перестрелки. Решение? Собрать всех в Белфасте.

Первым утром восемь настороженных и враждебных молодых людей из каждой страны вошли в комнату. Для лос-анджелесцев это был первый выезд из района, первый полет, первая заграница. Для белфастцев — первая встреча с афроамериканцами.

Вначале говорили неохотно, первые часы прошли почти без диалога. Когда заговорили — лишь о гневе, прерванных жизнях, разбитых семьях, детях, видевших ужасы.

После обеда тему слегка изменили, спросив о чувствах матерей, сестер, младших. Истории изменились: они ясно описывали боль, горе, безнадежность близких.

За ужином открылись глубже. Говорили о своей боли, спрятанной за гневом, растущей с каждой смертью. Удивительно, но опыт оказался схожим, несмотря на разные названия улиц.

На второй день делились надеждами, разбитыми мечтами, страхами, сожалениями. Слушая истории с разными акцентами, преодолели нежелание общаться с соперниками. Кто-то спросил: как все изменить? Белфастцы предложили идеи для Лос-Анджелеса, те — для Северной Ирландии. Решения были знакомы, но раньше их заслоняли боль и гнев, различия перспектив по разные стороны улицы.

К моменту отъезда Crips и Bloods на третий день все четыре враждующие группы разработали детальные планы действий. Они составили списки потенциальных союзников, определили конкретные цели, распределили задачи и установили четкие сроки. Каждый участник обладал реальным влиянием в своем сообществе, пусть и не в традиционном понимании. Их авторитет на улицах и в кварталах делал эти амбициозные идеи вполне осуществимыми.

Мгновенного мира не наступило. В Белфасте бывают вспышки насилия, в Лос-Анджелесе — перестрелки. Но с начала действий этой группы новоявленных фасилитаторов число таких событий значительно уменьшилось.

Глава 7. Использование разнообразия

Природа щедра на разнообразие, а небеса богаты сокровищами, чтобы человеческий разум никогда не испытывал недостатка в свежей пище.

— Иоганн Кеплер

Как небольшая страна, размером с Мэриленд, без особых природных богатств и под постоянной угрозой затопления, стала домом для одних из самых изобретательных переговорщиков в мире?

Как страна, где 80% населения говорят на уникальном языке, непонятном для остального мира, все же смогла овладеть искусством использования разнообразия? Ответ, как ни странно, кроется в рыбе и цветах.

В 1579 году, сбросив оковы испанского владычества, Голландские провинции провозгласили свою независимость. За следующие два столетия они превратились в мировую торговую державу, отправляя свою сельскохозяйственную продукцию в далекие колонии и привозя диковинки из Нового Света.

Благодаря выходу к Северному морю, рыба стала главным экспортным товаром голландцев. Но, пожалуй, еще удивительнее их мастерство в выращивании цветов в этом холодном, туманном климате.

Рыба и цветы, в отличие от нетленного золота и шелка, имеют короткий срок хранения. Это заставило голландцев стать мастерами быстрых сделок. Языковой барьер неожиданно обернулся преимуществом: в то время как могущественные испанцы и англичане требовали от торговцев говорить на их языке, находчивые голландцы просто учили языки других.

Эти уникальные обстоятельства сделали долгосрочные отношения не просто важными, а жизненно необходимыми для процветания.

К 1815 году, пережив французскую оккупацию, искусные голландские торговцы создали Королевство Нидерландов. Их опыт в языках и переговорах не только сохранился, но и окреп. Культурная чуткость голландцев была столь острой, что именно их соотечественник, Герт Хофстеде,¹ первым научно описал различия между культурами. Хофстеде, родом из Харлема, прошел через нацистскую оккупацию и познал культурный шок в Англии и Индонезии. Работая в IBM, к 1981

году он сформулировал теорию: люди реагируют на ситуации, опираясь на культурные нормы, усвоенные ранее.

Голландская история индивидуального предпринимательства породила высокий уровень индивидуализма. Голландцы не боятся нарушать общественные нормы и чувствуют себя вправе искать новые решения. Они также высоко ценят равенство, что делает их отличными командными игроками, готовыми предлагать идеи и строить долгосрочные отношения. Сегодня голландцы являются мировыми лидерами в отвоевывании земли у моря, транспорте и технологиях. В Philips они даже превзошли изобретение Эдисона, усовершенствовав его столетнюю лампочку.

Д-р Йорг Хабета, высокий и невозмутимый, возглавляет отдел инноваций для персонального здоровья в Philips Research. Под его началом 1500 исследователей со всего мира работают в глобальной сети центров. Хабета мастерски объединяет эти разнородные таланты для совместного творчества. Он опирается на философию компании: «В Philips много умных людей, но не все умные люди в Philips». Эта идея — краеугольный камень культуры компании. Более 30 лет назад инженеры Philips стали пионерами открытых инноваций, свободно обмениваясь технологиями и создавая партнерства для рождения новых идей.

Одним из таких проектов является консорциум, состоящий из 33 партнеров, созданный Европейским союзом для профилактики и раннего выявления сердечно-сосудистых заболеваний. (Учитывая большое количество сливочного масла, сливок и жира в большинстве европейских диет, можно подумать, что они буквально созданы для сердечных приступов.) В этом проекте участвуют разнообразные компании, такие как Medtronic Iberia, Nokia и Vodafone Foundation, итальянские текстильные гиганты Nylstar и Smartex, а также крупные больницы, включая университетские клиники в Ахене, Гейдельберге и Мадриде, и исследовательские университеты из Италии, Испании, Португалии и Германии.

Как сотрудники Philips объединяют усилия всех этих специалистов? Они начинают с того, что привлекают сторонних консультантов в особую креативную студию, которая находится примерно в 90 минутах езды от Ахена. Кроме того, у компании есть восемь филиалов студии в Европе, США и Азии. В этой сфере работают не только дизайнеры и инженеры, как можно было бы предположить, но и специалисты в области антропологии, социологии культуры, психологии и изучения трендов.

Идея проекта Nabetha MyHeart родилась на практическом семинаре в Мадриде. Мили Докампо Рама, которая занимает должность директора по стратегическому дизайну будущего, рассказала нам о своих впечатлениях от этого семинара:

Все началось с того, что 33 участника предложили 16 различных идей, которые были разработаны с учетом потребностей людей. На первом этапе участники должны были исследовать весь спектр возможностей — от профилактики до до лечения хронических заболеваний.

Первоначальные идеи должны были быть привлекательными для всех заинтересованных сторон, а бизнес-планы — тщательно продуманными. Благодаря тщательному отбору в Philips, участники смогли прийти к единому мнению о том, какие направления следует развивать дальше.

На втором этапе 75 участников разделились на восемь команд, представляющих разные компании. Их основной задачей стала разработка комплексных проектов, таких как функциональная одежда и носимые устройства. Одним из ключевых преимуществ семинара стало творческое взаимодействие между участниками. Двухдневный формат позволил им не только наладить доверительные и долгосрочные отношения, но и обсудить идеи в деталях. В перерывах они даже успели поиграть в волейбол, что способствовало как сотрудничеству, так и здоровой конкуренции.

Укрепление доверия между командами имеет большое значение, так как им предстоит решать сложные задачи. Одна из таких задач — защита интеллектуальной собственности, которая нередко становится препятствием для сотрудничества. По мнению Хабеты, «Компании в Европе по-разному подходят к патентуемым идеям в зависимости от страны. Кроме того, национальные законы предоставляют изобретателям различные права. Соглашение консорциума MyHeart было разработано таким образом, чтобы не ограничивать партнеров в использовании интеллектуальной собственности».

Внимание к правовым аспектам на раннем этапе создает неожиданную открытость среди 33 компаний. Семинары помогают строить долгосрочные и доверительные отношения. Совместные игры, солнечные пространства и общие трапезы формируют историю успешного сотрудничества и подчеркивают первые достижения. Philips, выступая как опытный посредник, эффективно решает возникающие конфликты. Этот подход к переговорам уже приносит плоды в виде передовых технологий.

В центре этого успеха, как всегда, — люди. Открытость к новым идеям, принятие разнообразия и человеческие связи — все это ключевые качества успешных и изобретательных переговорщиков.

Использование разнообразия для успеха

Прогресс человечества на протяжении веков был неразрывно связан с международной торговлей. Великие идеи часто рождались в результате культурного обмена. Вспомните Шелковый путь или современную Силиконовую долину — примеры того, как разнообразие способствует инновациям.

Работа в командах, состоящих из людей с разными взглядами, не всегда проста, но исследования показывают, что такие группы генерируют больше идей и рассматривают задачи с разных углов. Главное — преодолеть начальные сложности в коммуникации. Именно это привело Джона и его коллегу в главный офис General Motors в Уоррене, штат Мичиган.

В холодный весенний день 2007 года они встретились с доктором Лоуренсом Бернсом, элегантным и энергичным вице-президентом по исследованиям и стратегическому планированию. В прошлом, его исследовательский центр был одним из самых инновационных в мире, но на тот момент выглядел немного потрепанным.

Бернс был уверен, что единственный способ GM догнать конкурента Toyota — это использовать разнообразие глобальной рабочей силы компании. Именно поэтому нас наняли для разработки программ межкультурного обучения. Одна из типичных проблем: в глобальных рабочих командах GM американцы и бразильцы активно вели обсуждения, в то время как китайцы и корейцы либо не могли, либо не хотели вставить ни слова.

Наше предложение основывалось на новаторском исследовании долгосрочного влияния на производительность рабочих команд, опубликованном тремя исследователями² из университетов Среднего Запада в журнале *Academy of Management* в 1993 году. Детали исследования особенно интересны.

Для работы над проектами были созданы 36 групп, состоящих в основном из учащихся по специальностям, связанным с бизнесом. В течение четырех месяцев они работали над разными задачами. 17 групп были сформированы из людей, принадлежащих к одной культуре: все участники были одной национальности и этнического происхождения. Остальные 19 групп были более разнообразными: в них входили, например, «белые американцы, чернокожие американцы, испаноговорящий американцы и иностранцы из Азии, Латинской Америки, Африки или Ближнего Востока».

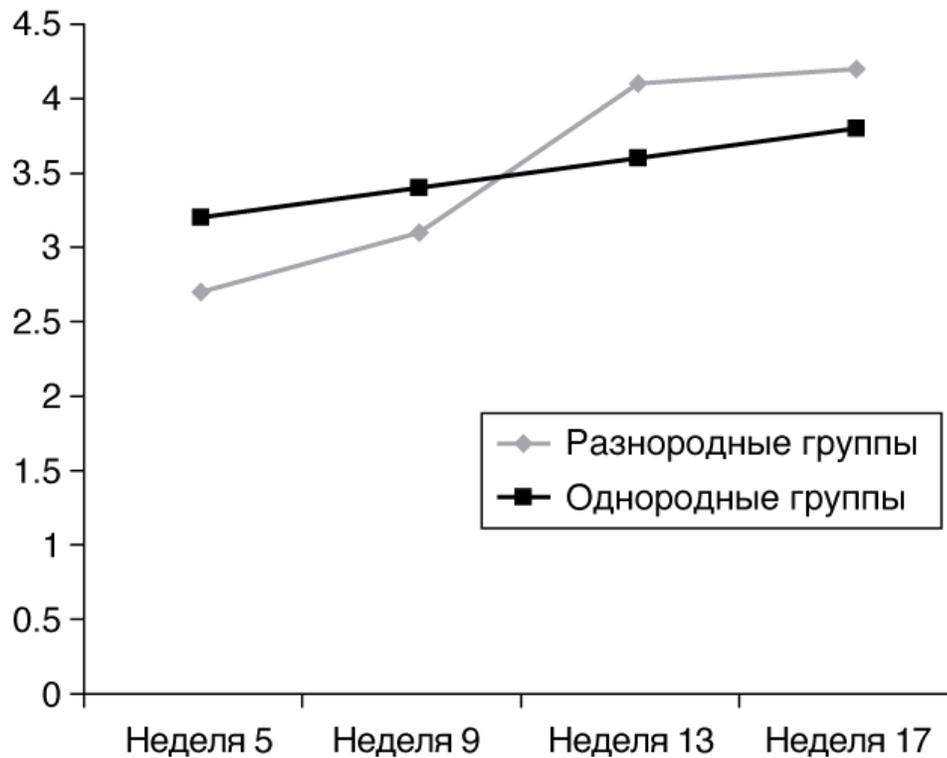


Рисунок 7.1. Среднее количество предложенных идей.
 Источник: Watson et al. (1993).

На пятой, девятой, тринадцатой и семнадцатой неделях командам предлагалось выполнить несколько задач: (1) рассмотреть кейс с разных точек зрения, (2) выявить проблемы, связанные с описанной ситуацией, (3) составить список альтернативных решений, (4) выбрать наиболее эффективное решение и обосновать его.

Исследование показало, что и однородные, и разнородные группы улучшили свою продуктивность за 17 недель (см. рис. 7.1). Изначально разнородные группы отставали, но со временем их результаты росли быстрее, и к тринадцатой неделе они превзошли однородные команды.

Подводные камни культурного разнообразия

Диверсификация в командах — это бесспорное преимущество. Она открывает новые горизонты для идей и помогает рождать инновационные решения. Но для

того чтобы избежать ловушек, связанных с культурными различиями, важно признать их существование и понять, как они влияют на переговоры.

На протяжении последних трех десятилетий мы провели исследование, охватившее более 1500 бизнесменов из 17 стран, представляющих 21 культуру.³ Мы общались с опытными руководителями и наблюдали за реальными переговорами в разных странах, а также анализировали видеозаписи и анкеты в нашей лаборатории поведенческих исследований. Наше исследование охватило Японию, Корею, Тайвань, Китай (включая Тяньцзинь, Гуанчжоу и Гонконг), Вьетнам, Филиппины, Россию, Израиль, Норвегию, Чехию, Германию, Францию, Великобританию, Испанию, Бразилию, Мексику, Канаду (англоязычную и франкоговорящую) и США. Эти страны мы выбрали, так как они являются важными торговыми партнерами Америки сейчас и в будущем.

Наш анализ привел к двум ключевым выводам: (1) Региональные обобщения часто ошибочны. Например, японский и корейский стили переговоров имеют схожие черты, но в остальном они значительно различаются. (2) Япония — особый случай. Японцы занимают одно из последних мест по большинству показателей стиля переговоров. Например, они используют меньше зрительного контакта, но при этом превосходят другие культуры в создании ценности на переговорах.

Культурные различия могут создавать четыре вида проблем на международных бизнес-переговорах:⁴

1. Язык.
2. Невербальное поведение.
3. Ценности.
4. Мышление и принятие решений.

Чем дальше по списку, тем сложнее проблема. Например, если один участник говорит на японском, а другой — на немецком, это сразу становится заметным. Проблему можно решить наймом переводчика или выбором третьего общего языка. Однако такие различия очевидны.

Сложнее дело обстоит с невербальными сигналами. Во время личных встреч большая часть информации передается без слов. Многие эксперты считают, что невербальные сигналы важнее самих слов, причем они часто передаются бессознательно. Когда невербальные жесты и сигналы иностранных партнеров отличаются от наших, мы можем их неправильно интерпретировать, даже не осознавая этого. Например, если французский клиент постоянно перебивает, американцам это может показаться неприятным, хотя они не всегда понимают, почему. Межличностные трения часто негативно сказываются на деловых отношениях, оставаясь незамеченными и, как следствие, не исправленными.

Различия в ценностях, способах мышления и принятия решений скрыты еще глубже, что делает их еще труднее заметить и исправить.

Язык

В ходе международных переговоров нередко возникают трудности с переводом, особенно когда языки существенно отличаются друг от друга. На рисунке 7.2 показаны лингвистические различия между английским и некоторыми другими языками.

Носителям английского языка стоит быть готовыми к тому, что общение с представителями более отдаленных языков (более высокие цифры в таблице), таких как китайский или арабский, может вызвать значительные сложности.

Глобальные переговоры могут стать особенно сложными. Многие руководители за столом переговоров часто говорят на английском как на втором языке. Даже носители языка из Англии, Индии и США могут испытывать трудности в понимании друг друга, а переводы не всегда оказываются точными.

Невербальное поведение

По мнению антрополога Рэя Л. Бердвистелла, в ходе разговоров слова передают лишь 35% информации, в то время как 65% информации передается невербально.⁵ Психолог Альберт Меграбян⁶ из Калифорнийского университета в Лос-Анджелесе изучал взаимодействие между людьми и пришел к следующим выводам:

- 7% смысла зависит от произносимых слов;
- 38% — от паралингвистических каналов, таких как тон и громкость голоса;
- 55% — от выражения лица.

Хотя точные проценты могут варьироваться, одно остается ясным: *как* мы говорим, зачастую важнее, чем то, *что* именно мы говорим.

В нашем исследовании мы провели аудио- и видеосъемку более 400 бизнес-переговоров с участием представителей разных культур. Мы подробно проанализировали эти записи, обращая внимание на использование слов «нет» и «вы», а также на частоту угроз, предупреждений, вопросов и открытости. Кроме того, мы изучили невербальные аспекты — периоды молчания, прерывания,

зрительный контакт и прикосновения в течение первых 30 минут переговоров. Вот краткий обзор выявленных культурных различий:

Япония. Японцы имеют один из самых миролюбивых стилей общения, который можно назвать и наиболее вежливым. Угрозы, императивные фразы и предупреждения заменяются позитивными обещаниями, рекомендациями и обязательствами. Этот стиль проявляется в том, что они редко говорят «нет» и «вы», поддерживают прямой зрительный контакт и часто предпочитают молчание.

Корея. Часто можно услышать обобщения относительно азиатских переговорщиков, особенно от людей, не знакомых с азиатской культурой. Однако наше исследование показывает, что корейский стиль переговоров значительно отличается от японского. Корейцы чаще применяют командный тон и наказания, перебивают в три раза чаще и активно используют слово «нет». Периоды молчания практически отсутствуют.

Северный Китай. Переговорщики из Китая (в частности Тяньцзиня и его окрестностей) задают больше вопросов — 34% всех реплик. В целом, 70% их заявлений можно классифицировать как тактики обмена информацией. В остальных аспектах их поведение напоминает японский стиль: они также редко используют слова «нет» и «ты» и придерживаются значительных пауз в общении.

Тайвань. Деловой стиль переговоров на Тайване отличается от Китая и Японии, больше напоминая корейский. Тайваньцы уделяют много времени рассматривая окружающих их партнеров по переговорам — почти 20 минут из 30. Они меньше задают вопросов, но щедро делятся информацией, раскрывая свои мысли и чувства чаще, чем другие азиатские группы.

Россия. Стиль русских заметно отличается от стиля любой другой европейской группы и во многом был похож на японский. Они редко используют слова «нет» и «ты» и имеют самые продолжительные периоды молчания среди всех групп. Только японцы реже смотрели в лицо, а китайцы задавали больше вопросов.

Израиль. Израильские переговорщики выделялись тремя особенностями. Во-первых, они использовали наименьший процент открытости, что указывает на их склонность держать свои карты при себе. Во-вторых, они значительно чаще, чем другие группы, давали обещания и рекомендации. В-третьих, они чаще всего ссылались на предложения конкурентов. Но, возможно, самое примечательное — израильские переговорщики значительно чаще перебивали друг друга, чем представители любой другой группы. Это важное невербальное поведение, вероятно, является причиной стереотипа о «напористости», который американцы часто применяют к своим израильским партнерам по переговорам.

Германия. Поведение немецких переговорщиков сложно охарактеризовать, так как они находились почти в центре всех спектров. Однако они выделялись высоким уровнем открытости (47%) и низким процентом задаваемых вопросов (11%).

Великобритания. Британские переговорщики показали удивительное сходство с американскими коллегами практически по всем аспектам.

Испания. Слово *diga* прекрасно отражает испанский подход к переговорам. В Мадриде, отвечая на звонок, вы скорее услышите не *hola* («привет»), а *diga* («говорите»). Неудивительно, что на видеозаписях переговоров испанцы использовали самый высокий процент использования командных фраз (17%) среди всех групп и делились сравнительно небольшой частью информации (только 34% – частота открытости). Они перебивали друг друга чаще других и часто использовали слова «нет» и «вы».

Франция. Французские переговорщики отличались агрессивностью. Они использовали самый высокий процент угроз и предупреждений (всего 8%), часто перебивали, поддерживали зрительный контакт и активно применяли слова «нет» и «вы». Один из французских участников даже своего партнера по руке во время симуляции.

Бразилия. Бразильские бизнесмены, как и французы с испанцами, проявляли довольно агрессивный стиль. Они заняли второе место по количеству императивных фраз (команд). В среднем, за 30 минут переговоров бразильцы произносили «нет» 42 раза, «вы» — 90 раз и примерно 5 раз касались друг друга по руке. Также они часто поддерживали зрительный контакт.

Мексика. Поведение мексиканских переговорщиков ярко демонстрирует опасность обобщений на основе региона или языка. Их вербальное и невербальное поведение заметно отличалось от бразильцев и испанцев. Мексиканцы, отвечая на телефонный звонок, используют менее требовательное «*bueno*» (краткая форма приветствия), и их стиль переговоров оказался ближе к американскому.

Франкоговорящая Канада. Франкоговорящие канадцы напоминали своих французских коллег: они также часто использовали угрозы, предупреждения и перебивания, и также активно поддерживали зрительный контакт. Однако этот агрессивный стиль плохо сочетается с более сдержанными стилями азиатских и англоговорящих переговорщиков.

Англоговорящая Канада. Англоговорящие канадцы вели переговоры гораздо мягче. Они использовали наименьшее количество агрессивных методов

убеждения (угрозы, предупреждения и наказания составили всего 1%). Эти стилистические различия могут объяснять межэтнические разногласия в Канаде.

Соединенные Штаты. Американцы, как и немцы с британцами, находились ближе к середине спектра по всем параметрам. Единственное, чем они отличались — это меньшее количество «перебиваний» по сравнению с другими группами.

Различия между культурами могут быть сложными, и этот приведенные выше наблюдения сами по себе не предназначены для предсказания поведения иностранных коллег. Однако важно понимать эти различия, чтобы, к примеру, японская тишина, бразильское многократное «нет» или угроза со стороны французов не были восприняты неверно.

Управленческие ценности: различия

Существует множество подходов к пониманию культуры. Например, голландский профессор менеджмента Герт Хофстеде описывает культуру как «программное обеспечение разума» — она направляет человека в том, как думать и действовать, и служит инструментом для решения проблем.⁷ Антрополог и бизнес-консультант Эдвард Т. Холл предлагает еще более подходящее определение для международных переговоров: «Люди, которых мы консультировали, постоянно натыкались на невидимую преграду... Мы понимали, что они сталкивались с совершенно другим способом организации жизни, мышления и понимания базовых принципов о семье, государстве, экономике и самом человеке»⁸. Культурные различия часто не видны (как вода для рыбы), но игнорирование их может навредить как компании, так и карьере.

Большинство традиционных определений культуры сходятся в том, что культура — это набор *ценностей, ритуалов, символов, убеждений и мыслительных процессов*, которые изучаются, разделяются группой людей и передаются из поколения в поколение. Культура существует в разуме человека. Однако фраза «культура» также подразумевает, что большие группы людей, включая бизнес-руководителей, разделяют эти убеждения.

В основе различий между бизнес-системами лежат фундаментальные культурные ценности. В ходе исследования более 100 000 сотрудников IBM из 66 стран, Хофстеде обнаружил, что национальные культуры отличаются по четырем ключевым параметрам. Впоследствии он и другие исследователи выяснили, что многие модели поведения в бизнесе объясняются двумя основными измерениями: Индексом индивидуализма/коллективизма (IDV), который акцентирует внимание

на самоориентации, и Индексом дистанции власти (PDI), который отражает восприятие авторитета. Более высокие значения по Индексу индивидуализма говорят о приоритете индивидуальных целей над групповыми, и это измерение считается наиболее полезным.⁹ Высокие значения по Индексу дистанции власти указывают на большее принятие иерархии, в отличие от равенства (см. баллы Хофстеде в таблице 7.2). Следует также отметить, что корреляция между баллами Хофстеде и языковой дистанцией достаточно высока ($r > 0,6$).¹⁰

Таблица 7.2: Индексы индивидуализма и лингвистическая дистанция для выбранных стран и регионов

<i>Страна</i>	<i>Индивидуализм / Коллективизм</i>	<i>Дистанция власти</i>	<i>Основной язык</i>	<i>Дистанция от английского</i>
Соединенные Штаты	91	40	Английский	0
Австралия (в целом)	90	36	Английский	0
Великобритания	89	35	Английский	0
Венгрия	80	46	Венгерский	4
Нидерланды	80	38	Голландский	1
Новая Зеландия	79	22	Английский	0
Бельгия (только говорящие на голландском)	78	61	Голландский	1
Италия	76	50	Итальянский	3
Дания	74	18	Датский	1
Канада (только франкоязычные)	73	54	Французский	3
Бельгия (только франкоязычные)	72	67	Французский	3
Франция	71	68	Французский	3
Швеция	71	31	Шведский	1
Ирландия	70	28	Английский	0
Швейцария (только говорящие на немецком)	69	26	Немецкий	1
Германия	67	35	Немецкий	1
Южная Африка	65	49	Африкаанс	1
Швейцария (только франкоязычные)	64	70	Французский	3
Финляндия	63	33	Финский	4
Польша	60	68	Польский	3
Чешская Республика	58	57	Чешский	3
Австрия	55	11	Немецкий	1

Израиль	54	13	Иврит	5
Испания	51	57	Испанский	3
Индия	48	77	Дравидийский	3
Аргентина	46	49	Испанский	3
Япония	46	54	Японский	4
Марокко	46	70	Арабский	5
Иран	41	58	Фарси	3
Россия	39	93	Русский	3
Бразилия	38	69	Португальский	3
Арабские страны	38	80	Арабский	5
Турция	37	66	Турецкий	4
Греция	35	60	Греческий	3
Филиппины	32	94	Тагальский	7
Мексика	30	81	Испанский	3
Португалия	27	63	Португальский	3
Восточная Африка	27	64		8
Гонконг	25	68	Кантонский	6
Чили	23	63	Испанский	3
Китай	20	80	Мандарин	6
Сингапур	20	74	Мандарин	6
Таиланд	20	64	Тайский	7
Вьетнам	20	70	Вьетнамский	7
Западная Африка	20	77		8
Корея (Южная)	18	60	Корейский	4
Перу	16	64	Испанский	3
Индонезия	14	78	Бахаса	7
Пакистан	14	55	Урду	3
Колумбия	13	67	Испанский	3
Венесуэла	12	81	Испанский	3

Источник: Герт Хофстеде, «Последствия культуры», 2-е изд. (Thousand Oaks, CA: Sage, 2001).

Различия в мышлении и принятии решений

Когда западные менеджеры сталкиваются с трудной задачей переговоров, они часто делят ее на небольшие части. Вопросы, такие как цена, условия доставки,

гарантия и обслуживание, решаются по очереди: итоговое соглашение становится суммой отдельных договоренностей. В Азии же обсуждаются все вопросы сразу, без видимой последовательности, а уступки делаются в конце обсуждения. Западный последовательный подход и восточный холистический плохо сочетаются.

Из-за этого американские менеджеры часто отмечают трудности в оценке прогресса переговоров, особенно в азиатских странах. В США считается, что половина работы выполнена, когда решена половина вопросов. А вот в Китае, Японии или Корее сначала ничего не кажется решенным, а потом, неожиданно, все быстро заканчивается. Американцы зачастую делают лишние уступки прямо перед тем, как другая сторона объявляет о соглашении.

Исполнительный директор одной американской сети универмагов, отправившаяся в Японию для закупки шести различных товаров, жаловалась, что переговоры только по первому товару заняли целую неделю. В США этот вопрос был бы решен за полдня. По ее подсчетам, в Японии ей потребовалось бы шесть недель для завершения закупок. Она даже подумывала поднять цены закупок, чтобы ускорить процесс. Но прежде чем она успела сделать такую уступку, японцы согласились на покупку остальных пяти товаров всего за три дня. Как призналась сама менеджер, ей просто повезло.

Ее едва не совершенная ошибка демонстрирует не только различия в подходах к принятию решений. Для американцев деловые переговоры — это способ решения задачи, направленный на достижение наилучшего результата для обеих сторон. Однако для японского бизнесмена переговоры представляют собой возможность установления долгосрочных отношений, основанных на взаимной выгоде. Экономические вопросы в переговорах играют лишь вспомогательную роль, становясь контекстом для выстраивания гармоничного делового сотрудничества. В таком разрезе разрешение одного вопроса не является определяющим — детали решаются сами собой, как только будут заложены основы для гармоничного взаимодействия. Так по опыту этой американской бизнесвумен, как только было достигнуто первое соглашение по закупке, сигнализирующее о начале отношений, остальные «детали» были решены быстро.

Другие виды разнообразия

Разнообразие стилей ведения переговоров можно найти и среди других групп: регионов, отраслей, компаний, экспатриантов и полов. Хотя у вас может быть общее представление о различных культурах, переговоры вы ведете не со странами или компаниями, а с людьми. Поведение каждого человека формируется

не только под влиянием культуры, но и под воздействием множества других факторов, таких как личные качества, корпоративная или отраслевая культура, опыт работы за границей, возраст, пол, региональные различия и даже химия мозга. Мы не можем помочь вам определить группу крови, которая может привлечь внимание японского руководителя, или год по азиатскому календарю, в который вы родились — будь то свинья, змея или крыса. Однако мы можем продемонстрировать, как влияют другие факторы.

Культура и страна — не всегда одно и то же

Хотя можно делать общие выводы о национальных стилях ведения переговоров, почти каждый житель любой страны может быстро описать культурные различия, существующие в разных ее регионах.

Мексиканцы говорят, что существует пять разных Мексик, а вьетнамцы утверждают, что в их стране три совершенно разные культуры: на севере, юге и в центре. В Японии самые жесткие переговорщики — из Йокогамы, в Испании — из Валенсии, а в Китае — из Шанхая.

Языки также подчеркивают значительные региональные различия. Например, дорожные знаки возле Барселоны указывают звезды с трассы на двух языках: каталонском и испанском (кастильском) — *sortida* и *salida*. Каталонские граффитисты часто закрашивают слово «*salida*» в знак протеста. Хофстеде различал франко- и фламандоговорящих бельгийцев, а также англо- и франкоговорящих канадцев. Если бы он проводил исследование в США сегодня, ему пришлось бы отдельно измерять рабочие ценности испаноязычных американцев. И даже в этом случае остается вопрос о том, стоит ли объединять иммигрантов из Мексики и Кубы.

Самые значительные культурные различия внутри стран наблюдаются в наиболее густонаселенных регионах. Например, в небольшой Швейцарии на ее валюте изображены четыре официальных языка: французский, немецкий, итальянский и романшский. А на банкноте в 20 рупий в Индии перечислены 13 официальных языков. На самом деле, в Индии больше разнообразия в религиях и языках, чем в Европе. Или возьмем Китай: в нашей книге «China Now» мы кратко описываем региональные различия в стилях ведения переговоров.

Северо-восточные переговорщики. Стереотип: прямолинейные. Переговорщики из трех северо-восточных провинций, расположенных выше реки Янцзы, известны своей трудоспособностью и компетентностью в бизнесе. Они

обычно честны и говорят прямо, иногда даже грубовато. Однако они не отличаются склонностью к риску или креативности.

Пекин. Переговорщики из Пекина известны своей необычной для Китая бюрократической медлительностью и имперским мировоззрением, что делает их редко креативными. Поскольку они часто устанавливают рамки, они не всегда хорошо справляются с их расширением. Тем не менее, космополитичные управленцы из столицы все чаще выходят за рамки этих стереотипов.

Шанхай. Одним словом: хитроумные. Эти переговорщики общительны, любят говорить и тратить деньги. Они стараются произвести впечатление так, как вы не увидите нигде в Китае. Для них возможно все — они очень креативны. Люди, говорящие на шанхайском диалекте, довольно замкнуты и умело ведут политику. Некоторые в Китае описывают их как расчетливых и даже коварных. Но самое важное — они успешны и фактически являются доминирующей бизнес-группой на материке.

Юг. Китайцы на юге всегда были более открыты к иностранному влиянию, что способствовало их развитию в области предпринимательства и обладанию некоторой спонтанности. Они известны своей честностью и прямоотой, а также меньшей расчетливостью по сравнению с шанхайцами. Тем не менее, они являются отличными торговцами, особенно когда речь заходит о быстром заработке.

Гонконг. Бизнес-культура Гонконга заметно отличается от общей во многих ключевых аспектах. Практически все местные китайцы двуязычны и свободно говорят по-английски. Их знание языка зачастую превосходит даже ваше. Осваивая английский, они также глубоко переняли британскую культуру. Для большинства родным языком остается кантонский диалект, известный своей грубостью. Разговоры часто звучат как споры, а ругательства здесь легендарны и иногда невероятно вульгарны. Однако, если вы рассердитесь на них, обе стороны утратят лицо, и сделка, скорее всего, будет сорвана. Как ни странно, при этом в Гонконге скромность и анти-прямота встречаются гораздо чаще, чем на севере Китая.

Тайвань. Многие китайцы считают тайваньцев самыми консервативными в плане поведения и языка. Здесь традиции Конфуция и мандаринский диалект взяли верх, несмотря на близость к коммунистическому правлению на материке. В результате, на острове огромное значение придается возрасту, статусу и семейным связям. Компании обычно управляются сверху вниз, а стиль принятия решений можно охарактеризовать как автократический. Менеджеры могут быть практичными, но также и смелыми.

Сингапур. В этом регионе историческое влияние Британии сыграло ключевую роль. Сингапурцы известны своими навыками английского языка и основными ценностями: соблюдением правил и прямолинейностью деловых отношений. Китайцы в Сингапуре более индивидуалистичны, быстро действуют, а стиль принятия решений также склоняется к автократии.

Зарубежные китайцы. Руководители китайского происхождения, родившиеся и выросшие в Индонезии, Таиланде, на Филиппинах, в Канаде или США, как минимум, обладают би-культурностью. Это позволяет им мыслить и общаться как местные жители в своих странах. Однако они также могут быстро проявить предпринимательский дух и навыки ведения переговоров, унаследованные от их южнокитайских предков. Они продолжают оставаться сложными клиентами и еще более сложными конкурентами, особенно на своей территории.

Зарубежных китайцев можно отличить по их владению китайскими диалектами, дате иммиграции и месту получения высшего образования. Когда вы знакомитесь с китайцами за столом переговоров, будь то в Бангкоке или Бостоне, стоит проявить интерес к их личной истории.

Различия в стилях ведения переговоров в различных отраслях

Стили ведения переговоров могут сильно различаться в зависимости от отрасли, даже в пределах одной страны. Рассмотрим, например, банковский сектор и розничную торговлю. Переговоры с банкирами обычно проходят в более консервативном и традиционном тоне, поскольку никто не хочет иметь дело с рискованными банкирами. Яркий пример — Марио Конде, известный как *El Tiburon* (Акула), владелец четвертого по величине банка в Испании. Его соотечественники называли его самым уважаемым бизнесменом, и он часто появлялся на обложке журнала *El Tiempo*. Однако последние годы своей жизни он провел в тюрьме за слишком смелые «банковские» практики. Как правило, представители розничной торговли на переговорах проявляют больше смелости, чем банкиры.

Корпоративная культура

Любой, кто работал в двух разных компаниях одной отрасли в одной стране, знает, что у каждой компании своя уникальная культура — свой способ ведения дел и мышления. Многие стратегии слияний и поглощений, которые казались логичными на бумаге, терпели неудачу из-за различий в «стиле управления». Например, слияние DaimlerChrysler под руководством Дитера Цетше. Еще сорок лет назад

журнал Harvard Business Review писал: «Когда компания хочет объединиться, она обычно ищет партнера, чьи операции будут ее дополнять, например, в продуктовой линейке, маркетинге или производственных возможностях. Однако успешное слияние зависит как минимум от совместимости фундаментальных бизнес-стилей». ¹²

Не так давно, когда обсуждалось слияние AOL и Time Warner, эксперты высказывали мнение: «AOLTW уже претерпела множество изменений в руководстве. Ключевые сотрудники покидали ослабленную компанию, словно гнилые плоды, падающие с дерева. В январе компанию покинул бывший генеральный директор Time Warner Джеральд Левин, а в июле — главный операционный директор AOL Роберт Питтман. Уход Питтмана был частью общей реструктуризации, в ходе которой власть перешла от “новых медиа” к “старым медиа” Time Warner». ¹³

Корпоративные цели и стратегии роста играют ключевую роль в формировании корпоративной культуры, определяя повседневные процессы принятия решений и стиль ведения переговоров. Одним из ярких примеров является конфликт между «старыми медиа» и «новыми медиа». Другой пример — это отношения между Neiman Marcus и ее сестринским брендом Bergdorf Goodman. Оба этих элитных универмага находятся в совместной собственности и даже обмениваются руководящим составом. Однако Bergdorf ориентирован исключительно на Нью-Йорк, в то время как Neiman Marcus активно расширяется по всей Америке, что находит отражение в их управленческих культурах. Если представить себе возможное слияние Microsoft и Apple, то это будет еще более экстремальный пример.

Переговорщики с разным опытом работы за границей

Иностранные руководители, которые жили или работали в США, обычно меняют свой стиль ведения переговоров и лучше понимают западные подходы. В наших симуляциях переговоров мы заметили, что даже те японские руководители, которые прожили в США всего полгода, начинают бессознательно перенимать стиль общения американских переговорщиков: зрительный контакт и ритм беседы. Тем не менее, понимание и восприятие американского стиля ведения переговоров иностранными руководителями во многом зависят от продолжительности и качества их пребывания в Америке. Простые вопросы, такие как «Сколько времени вы провели в США?» и «Какими были ваши обязанности там?», помогут оценить уровень их знаний.

Обычно экспаты на руководящих должностях, таких как главы филиалов или менеджеры среднего звена, проводят в командировках от трех до пяти лет, и их основная работа сосредоточена на взаимодействии с головным офисом. Стоит помнить, что многие иностранные бизнесмены с опытом работы в двух культурах легко переключаются между американским и своим родным стилем переговоров. Например, мы видели, как мексиканские партнеры умело совмещают обе роли — могут участвовать в деловых играх и непринужденных разговорах или, наоборот, слишком быстро переходить к сути.

Вы, вероятно, будете уделять больше внимания руководителям с богатым опытом работы за границей — они лучше владеют английским, кажутся более понимающими и умными. Однако это может оказаться ошибкой. Часто именно такие руководители оказываются наименее влиятельными в группе. Тем не менее, исследования показывают, что люди с опытом работы в двух культурах мыслят более креативно. Их опыт и знание языков предоставляют более широкие перспективы для решения задач.

Возраст

«Сегодня молодежь любит роскошь, проявляет дурные манеры, не уважает авторитет, не почитает старших и вместо работы болтает чепуху». Звучит знакомо? Эти слова принадлежат Сократу и были сказаны примерно в V веке до нашей эры. Сегодня разрыв между поколениями продолжает увеличиваться: молодежь быстрее адаптируется к ежедневным изменениям в системах коммуникации и технологиях. Некоторые эксперты полагают, что эти различия будут только усиливаться, так как молодые люди все больше находят общие черты со своими сверстниками из других стран, чем с собственным старшим поколением.

Гендер

В международных переговорах существует два стереотипа, которые негативно влияют на женщин. Первый стереотип — это восприятие женщин как неэффективных переговорщиков. Второй — прогресс, достигнутый американками в управленческих профессиях, не всегда признается их зарубежными коллегами, что заставляет их чувствовать себя недооцененными. Однако оба эти стереотипа не соответствуют действительности.

Наши исследования показали, что в условиях симуляции переговоров женщины не достигают таких же высоких уровней прибыли, как мужчины. Также известно, что в реальной жизни американки зарабатывают меньше, и одной из основных причин является то, что они просят меньше, чем их коллеги-мужчины. Однако это лишь часть общей картины.

В исследовании, посвященном ценообразованию среди американских ветеринаров, женщины устанавливали более низкие цены¹⁴ по сравнению с мужчинами. Однако они учитывали некоторые особенности своих клиентов и количество коллег в практике. При большем числе коллег женщины поднимали цены, чего не делали мужчины.

Вот что отмечает Дебора Таннен, эксперт по лингвистике:

В целом, женщины чувствуют себя более комфортно при общении один на один. Ситуация, когда нужно высказаться на совещании, ближе к опыту мальчиков, которые используют язык, чтобы утвердить свое положение в большой группе, чем к опыту девочек, которые применяют язык для поддержания близких отношений. Это можно использовать в свою пользу. Не ждите встречи, выскажите свою точку зрения заранее, в личной беседе. Именно так поступают японцы, и, во многом, стиль американских женщин ближе к японскому, чем к стилю американских мужчин.¹⁵

Осенью 2013 года, когда Конгресс США закрыл правительство, именно разнообразие сыграло ключевую роль в его возобновлении. Как отмечалось в статье на обложке журнала *Time* «Женщины — единственные взрослые, оставшиеся в Вашингтоне»: «В один из самых сложных моментов закрытия правительства, когда рынки падали, а с обеих сторон Пенсильвания-авеню звучали обвинения, Сьюзан Коллинз, республиканка из Мэна, вышла на трибуну Сената, чтобы совершить два поступка, на которые ее коллеги еще не решались. Она а) воздержалась от партийных обвинений и б) предложила план по выходу из кризиса».¹⁶

Другие женщины-сенаторы поддержали ее. Более того, накануне вечером большинство из 20 женщин-сенаторов собрались в неформальной обстановке в офисе Сената за пиццей, салатом и вином, чтобы обсудить возможные компромиссы. Во время этой встречи не было ни сигар, ни карточных игр. Там царил атмосфера уважительного и конструктивного диалога. В результате лидеры Сената Гарри Рид и Митч Макконнелл почувствовали давление и изменили свое поведение. А новый подход к обсуждению, предложенный женщинами, привел к более изобретательным решениям.¹⁷

Ничего из вышеперечисленного не стало бы сюрпризом для психолога из MIT Стивена Пинкера. В своей книге *«Лучшие ангелы нашей природы»* он приводит четыре веские причины продолжающегося снижения уровня насилия по всему миру: верховенство закона, доступ к информации, торговля и участие женщин в политике. Пинкер отмечает:

С самого раннего возраста мальчики проявляют большую склонность к жестоким играм, чаще фантазируют о насилии и смотрят больше агрессивных развлечений. Они совершают значительную часть насильственных преступлений, получая удовольствие от наказаний и мести. Мальчики склонны к неразумному риску в агрессивных действиях, голосуют за более воинственных политиков и лидеров и планируют и проводят почти все войны и геноциды... На протяжении истории женщины чаще возглавляли пацифистские и гуманитарные движения, их влияние в этих областях было значительно выше, чем в других политических институтах того времени. В последние десятилетия женщины и их интересы приобрели беспрецедентное влияние во всех сферах жизни. Это стало периодом, когда войны между развитыми странами становятся все менее вероятными.¹⁸

Американские женщины превосходят мужчин в управлении личными отношениями. Они проявляют больше внимания к коллегам и ориентированы на построение связей. Наши наблюдения за переговорами MBA выявили интересную деталь: американские мужчины неожиданно часто прерывают женщин.¹⁹ Последние исследования мозга подтверждают: у женщин буквально больше «мозговых ресурсов» для межличностного взаимодействия.²⁰ Это преимущество особенно ярко проявляется в международных переговорах, где женщины зачастую добиваются лучших результатов, чем их коллеги-мужчины.

Второе заблуждение о гендерном равенстве несколько сложнее. Действительно, женщины в других странах не всегда имеют такой же уровень равноправия, как американки — но в некоторых случаях их положение даже лучше. Рейтинг гендерного равенства Всемирного экономического форума (www.weforum.org) дает интересную картину: среди 115 стран Америка занимает лишь 22-е место. На дне списка — Саудовская Аравия (114-е) и Йемен (115-е). А вот настоящими лидерами в гендерном равенстве оказались Швеция (1-е место) и Норвегия (2-е). Эти данные показывают, что представление о безоговорочном лидерстве США в вопросах равноправия женщин не совсем соответствует действительности.

Положение женщин во всем мире улучшается, хотя в некоторых местах слишком медленно. В США женщины составляют 57% студентов бакалавриата, и эта тенденция наблюдается не только в Европе, но даже в таких странах, как Иран (108-е место) и Саудовская Аравия. Этот сдвиг в высшем образовании меняет

ландшафт профессиональных программ. В Америке женщины составляют около половины студентов юридических и медицинских факультетов. В программах MBA их доля около 30% (снижение с 40% в 1990-х), а на инженерных специальностях — примерно 20%.

Последствия для менеджеров и переговорщиков

Удивительно, что международный бизнес вообще существует, учитывая потенциальные проблемы в межкультурных переговорах, особенно когда сталкиваются менеджеры из разных культур, с различными ценностями и языками. Однако экономические императивы глобальной торговли позволяют добиваться успеха, несмотря на подводные камни. Понимание культурных и других групповых различий может привести не просто к выгодным сделкам, а к изобретательным и высокодоходным деловым отношениям.

День благодарения и изобретательность в переговорах

«На столе всегда будет индейка и традиционные персидские блюда. Она готовит батат и другие подобные гарниры. Персидские блюда неизменно присутствуют... Одно с лимонами, другое с картофелем, но все они — мясные, с насыщенными соусами. Часто в меню лосось и баклажаны... Если я прихожу, она делает коричневый рис для меня, но белый рис всегда неизменный спутник этого стола. Хлеб или булочки здесь не подаются — только рис. Обычно она подает свежий салат. И индейку. Все просто. И картофельное пюре.»

«Каждый год, помимо невероятного количества ямайских блюд, на нашем столе всегда появляется индейка с начинкой, клюквенным соусом и подливкой. Мы украшаем стол и ставим индейку в центр. Однако ее почти никогда не едят, за исключением одной части... шеи индейки. Остальная часть птицы так и остается нетронутой на столе. На следующий день ее заворачивают и убирают в холодильник в гараже. Возможно, мой шурин отрежет ножку или кусочек грудки, но 90 процентов индейки остаются. На пятый день ее выбрасывают в мусорное ведро, практически не тронутой.»

«На День благодарения мы всегда готовим индейку по-мексикански. Мы заворачиваем ее в банановые листья, добавляем особые мексиканские специи и

начинку, и запекаем несколько часов. Когда индейка готова, начинка внутри пропитывается, делая ее невероятно сочной и насыщенной вкусом. При традиционном методе готовки индейка получается иногда сухой. Как я уже упомянул, мы стараемся брать лучшее из мексиканской кухни и адаптировать это под американские традиции, создавая новые вкусовые ощущения. Нет необходимости менять систему, чтобы наслаждаться этим.»

Эти три комментария, взятые из исследования наших коллег, наглядно демонстрируют положительные стороны культурного разнообразия.²¹ Они рассказывают о семьях, в которых есть представители двух культур, и об ужине на День благодарения. Исследователи объясняют это следующим образом.

Концепция креолизации берет свое начало в лингвистике и определяется как «процесс смешивания различных элементов с целью создания нового, жизнеспособного и яркого единства». Слово «креол» происходит от испанского *criollo*, португальского *crioulo* и французского *créole*. Исторически оно имело несколько значений: от обозначения человека французского или испанского происхождения, родившегося в Америке, до индивида со смешанной кровью. В качестве прилагательного слово «креольский» также использовалось для описания того, что было смешано или объединено, будь то люди, еда или язык. Эдуар Глиссан, мартиникский поэт, романист и философ, рассматривал креолизацию как встречу, которая меняет обе стороны, создавая что-то новое. Этот взгляд на креолизацию поддерживается и другими исследователями, которые определяют ее как «любое объединение разнообразных культурных черт или элементов с целью формирования новых черт или элементов».

Хотя поначалу могут возникнуть некоторые трудности, культурное разнообразие всегда приносит новые и положительные идеи в вашу команду. И это разнообразие обеспечивает изобретательными переговоры в их лучшем проявлении.

Глава 8. Место, пространство и темп переговоров

Пространство — это дыхание искусства

— Фрэнк Ллойд Райт

От жары невыносимо душно, словно оказался в адском пекле. Пот льется ручьями, пропитывая одежду, а приказы через наушник поступают с разных уровней командования. На улицах вооруженные разгневанные жители Сомали с окровавленными мачете и автоматами АК-47 пытаются прорваться через ворота. Тело мертвого брата мэра лежит на земле.

В помещении, где собрались представители группы по гражданским вопросам (CAG) Корпуса морской пехоты США, напряжение можно почти ощутить физически. Крики жителей заглушают переговоры. Представитель World Food пытается доставить продукты в деревню, а частный подрядчик настаивает на строительстве ветряной электростанции на пляже, выбранном морскими пехотинцами для высадки десанта. Здесь же находятся враждующие племенные лидеры, а журналистка в хиджабе с агрессивным оператором ведет репортаж с места событий. У капитана Ди, как ее называют солдаты, куча дел.

Конфликт кажется пугающе реальным. Местные жители Сомали — не просто персонажи, а настоящие люди. На передовой базе FOB находятся морские пехотинцы, выполняющие свои задачи. Советник по культуре Клод Анри, ветеран французской армии с 25-летним опытом службы, отлично знаком с Африкой. Однако его оружие вызывает недовольство среди местных жителей.

Для Уильяма Эрнандеса Рекехо некоторые роли условны. Надев шлем, он становится участником сражения и оказывается в тех же «угрожающих жизни» условиях, что и его товарищи. Но стоит ему снять шлем, как он превращается в наблюдателя.

Неожиданно жители деревни прорываются на территорию лагеря. Раздается звук передергиваемых затворов. Сомалиец с мачете в нескольких дюймах от лица Уильяма спрашивает: «Кто ты?» — «Кто ты?» В этот момент ему кажется, что пора переходить в статус наблюдателя. Он снимает шлем.

Хотя здесь живут настоящие сельские жители, на самом деле мы находимся в Кэмп-Пендлтоне, неподалеку от Сан-Диего, штат Калифорния. Цель этого

инновационного учебного мероприятия — проверить, насколько эффективно наша команда сможет применить навыки ведения переговоров, приобретенные на прошлой неделе, в условиях, максимально приближенных к реальным ситуациям, с которыми морские пехотинцы по гражданским вопросам могли бы столкнуться в постафганском мире.

Генри должен был создать аутентичную атмосферу. Он пригласил американских иммигрантов из Сомали, которые прошли через реальные военные конфликты. Вся обстановка была продумана до мелочей, включая нестерпимую жару под летним солнцем. Но что еще важнее, Генри прекрасно знал ту культуру благодаря годам, проведенным в Африке. В отличие от американских военных, он жил в тех же деревнях и домах, что и люди, которых он защищал. Он мог бы рассказать вам, что мачете, несмотря на устрашающий вид, на самом деле не так опасно, если держаться на расстоянии, особенно по сравнению с АК-47. А поднятый АК-47 — это скорее жест радости, чем угроза.

Сейчас наша задача — успокоить жителей деревни и убедить их не стрелять в основные силы морской пехоты, которые придут на следующей неделе. Однако обещания о продовольствии, энергии и безопасности могут быть сорваны враждующими племенами, которые отказываются признавать какого-либо лидера, особенно после убийства одного из их вождей прямо на улице. «В других местах проводятся демократические выборы», — сказал представитель одного из племен, указывая на расчлененное тело брата мэра. — «Вот как мы выбираем лидеров здесь».

Первым этапом, как и в любых переговорах, является тщательное наблюдение за всем происходящим. Но если вы ощущаете прилив адреналина при обычных деловых сделках, то в этой динамичной (их термин для обозначения свистящих вокруг пуль) ситуации эффект многократно усиливается. Когда в дело вступают эмоции, все рациональные уроки мгновенно улетучиваются.

Поскольку среди участников переговоров были женщины в традиционных нарядах, начальник полиции, мэр, а также различные племенные лидеры и представители прессы, все они только что прошли мимо груды останков, которые некогда были братом мэра, капитан Ди понимала, что выбор людей, которые будут присутствовать на встрече, имеет решающее значение. Если бы она сделала этот выбор сама, это могло бы либо подтвердить, либо исключить важных участников.

Поэтому она предоставила это решение местным экспертам. Мэр, брат мэра и начальник полиции согласились допустить по одному представителю от каждого враждующего племени в деревне.

Затем предстоял выбор места встречи. В конечном итоге жители выбрали нейтральную территорию — удушливо жаркий двухэтажный цементный дом мэра; здание было неосвещенным, но окруженным забором, за которым морские пехотинцы охраняли внутренний периметр, а местные жители стояли снаружи. Все, кроме мэра, сдали свое оружие при входе, включая капитана, в знак доброй воли.

Второе важное решение, как и в любых переговорах, касалось раскладки. Мэр занял единственный стул. Когда Капитан Ди попросила стул для себя, ей сказали, что они бедны и других стульев нет. Возможно, мэр мог бы сесть на пол, как и остальные? Нет, ответил он, у него болит колено. В иерархии невербального общения Капитан Ди потеряла важные позиции и больше не воспринималась как равноправный участник.

Поэтому она использовала свои знания о культуре, чтобы повысить свой статус. Зная, что хозяин должен обеспечить ее едой и питьем, она упомянула, что испытывает жажду. Он был вынужден предложить что-то и, что еще хуже, обслужить ее.

Следующей задачей было определить, кто имеет право принимать окончательные решения. Привыкшая к строгой военной дисциплине, Капитан поначалу оказалась в замешательстве. Жители деревни должны были каким-то образом достичь консенсуса между всеми «фракциями», каждая из которых преследовала свои собственные цели. Каждая фракция стремилась получить либо разрешение на работу, либо оплату в качестве условия, чтобы разрешить высадку основных сил морской пехоты. Капитан не имела полномочий удовлетворять такие запросы.

Ситуация стремительно ухудшалась. Один из участников был вынужден покинуть собрание. Пока его не было, толпа становилась все более агрессивной. Когда он вернулся, мэр внезапно прервал встречу.

Капитан Ди надела бронежилет и повела свою команду обратно на улицу, через еще более враждебную толпу. Несмотря на нарастающее напряжение, она продолжала искать выход из ситуации, слушая местных жителей и отвечая на их вопросы, пока команда спокойно двигалась к безопасной передовой оперативной базе.

После анализа миссии капитан Ди была разочарована. Ей не удалось достичь поставленной цели — обеспечить безопасное прибытие морских пехотинцев на следующей неделе. Однако тренеры раскрыли истинную цель: ситуация была намеренно создана как безвыходная, чтобы проверить, сможет ли команда

сохранить спокойствие, использовать новые навыки, добиться хоть какого-то прогресса и выйти живыми.

Ваши переговоры, вероятно, не будут проходить под угрозой применения силы. Однако, как поняла Капитан Ди, такие факторы, как культура, статус, география, опыт команды и даже восприятие самой встречи, могут значительно влиять на успех переговоров.

В Америке слово «встреча» может иметь широкий диапазон значений — от получасовой беседы с парой человек в Starbucks до официальной презентации с десятками участников в конференц-зале корпорации. Подготовка к такой встрече может варьироваться от часов детальной проработки до нескольких минут для ознакомления с заметками. В других культурах ожидания могут быть совершенно иными, и эти различия могут стать препятствием для достижения краткосрочных и долгосрочных целей.

Однако, как показывает опыт, эффективность переговоров во многом зависит от грамотного выбора места, правильной организации пространства и оптимального темпа встречи, что играет не меньшую роль, чем содержание самой беседы.

Место

В 2013 году президент Обама и председатель КНР Си Цзиньпин встретились в Sunnylands, курортном местечке в Палм-Спрингс, Калифорния. Уютная и неформальная обстановка этого места, а также его удобное расположение на полпути между столицами этих государств способствовали созданию ощущения равенства и взаимного уважения между лидерами. Это был символический выбор места, который способствовал развитию диалога между США и Китаем. Ранее, в 1986 году, президент Рейган и советский лидер Горбачев провели встречу в Рейкьявике, Исландия. Место было выбрано не случайно — его изоляция, нейтральный статус и равное удаление от стран лидеров помогли снизить напряженность и сосредоточиться на переговорах. Эти встречи показали, что выбор места переговоров может играть ключевую роль не только с точки зрения логистики, но и психологического восприятия.

Место проведения переговоров влияет на их результаты и с практической точки зрения. Например, проведение переговоров в определенной юрисдикции может повлиять на их юридические последствия. Однако важнее то, как место

воздействует на восприятие и динамику переговоров. В условиях конкуренции американцы часто используют преимущество «своего поля», где они располагают всеми ресурсами и информацией, в то время как прибывшая команда ограничена в ресурсах и вынуждена приспосабливаться к местной обстановке.

Однако, возможно, самое важное преимущество хозяев поля заключается в их психологическом ощущении силы. Когда противник обращается к вам на вашей территории, это означает, что у вас есть то, в чем он нуждается. Вы контролируете ограниченные ресурсы — будь то продукт или услуга, если вы продавец, или доступ к ключевому рынку, если вы покупатель. По этой причине участники конкурентных переговоров предпочитают проводить встречи на своей территории.

Изобретательные переговорщики, однако, выбирают нейтральное место для переговоров, где равенство участников способствует открытому обмену информацией. Это особенно важно при работе с клиентами или партнерами из культур, ориентированных на построение отношений. В таких культурах демонстрация силы и значимости может быть достигнута визуально и через место встречи.

Например, в Японии продавцы автомобилей могут прийти к клиенту домой, чтобы создать более личное и доверительное взаимодействие. В международных деловых отношениях важно обращать внимание на нейтральные места, такие как рестораны, караоке-бары, спа-салоны или поля для гольфа. Эти места способствуют неформальному общению и могут привести к более креативным решениям.

В настоящее время ограничения, введенные правительством США на выдачу виз некоторым иностранным руководителям, действительно создают трудности для американских компаний. Частые задержки и отказы в визах делают менее целесообразным приглашение коллег из Китая или Ближнего Востока в США для проведения встреч. Однако, в таких случаях компании могут воспользоваться альтернативным вариантом — организовать встречи в офисах, расположенных в других странах. Например, как это сделали представители General Motors, пригласив своих партнеров из Шанхайской автомобильной компании на завод в Бразилии для проведения важных переговоров.

Если вы посещаете страну вашего партнера, вы можете создать более нейтральную обстановку, чтобы немного улучшить свои позиции. Например, можно заранее арендовать конференц-зал в вашем отеле (или в банке, или в офисе дочерней компании) и пригласить партнерскую команду туда. Вы можете сказать что-то вроде: «Я уже обо всем договорился, все готово», или «Теперь вы сможете расслабиться и не отвлекаться на звонки».

Или вы можете выбрать необычное место за пределами основного офиса. Когда Джон (*один из авторов книги — прим. пер.*) работал рыночным аналитиком в Solar Turbines International, которая теперь является подразделением Caterpillar в Сан-Диего, у компании было корпоративное судно. До появления сотовых телефонов и беспроводной связи клиентов приглашали провести день, гонясь за дельфинами и занимаясь глубоководной рыбалкой у спокойного побережья Коронадо. Это было время для бесед, споров, смеха, выпивки и даже небольшой рыбалки. И клиенты не могли просто так уйти.

Наконец-то мы добрались до Парижа

В 1973 году Парижские мирные соглашения положили конец войне во Вьетнаме и принесли Генри Киссинджеру и Ле Дюку Тхо Нобелевскую премию мира. Однако только на выбор места для этих переговоров ушли недели.¹

Еще в апреле 1968 года президент Джонсон предложил провести переговоры в Женеве, городе, где изначально были разделены Северный и Южный Вьетнам. Его команда утверждала, что нейтральная Швейцария идеально подходит для проведения переговоров, и ее условия соответствуют мировым стандартам для прессы. Ханой же предложил Пномпень (Камбоджа), что американцы сразу отвергли. После этого Джонсон предложил города в Азии: Вьентьян (Лаос), Рангун, Джакарту или Нью-Дели, но Вьетнамцы отказались, предложив Варшаву. США же ответили списком городов: Коломбо (Шри-Ланка), Токио, Кабул, Катманду, Равалпинди (Пакистан), Куала-Лумпур, Рим, Брюссель, Хельсинки и Вена.

Ханой считал, что все эти варианты либо не нейтральны, либо не поддерживают дипломатические отношения с Северным Вьетнамом. 2 мая они отклонили предложение встретиться тайно в Тонкинском заливе на индонезийском корабле. В конце концов, США согласились на Париж, хотя опасались потенциального влияния Шарля де Голля. С учетом того, что на согласование места ушло 34 дня, неудивительно, что обсуждение формата тоже было сложной темой.

Пространство

К счастью, форматов проведения меньше, чем вариантов стран. Вьетнамцы настаивали на круглом столе, который придавал бы равный статус Национально-освободительному фронту (National Liberation Front, NLF), союзнику Севера во Вьетнаме, особенно после того, как США пригласили правительство

Южного Вьетнама участвовать. Южновьетнамцы, напротив, настаивали на прямоугольном столе, символизирующем две стороны. В итоге пришли к компромиссу: два вьетнамских правительства, Северное и Южное, сидели за круглым столом, а остальные — американцы и представители NLF — за квадратными столами, окружающими круглый.

Переговоры стартовали 13 мая 1968 года в Международном конференц-центре при отеле «Маджестик». Президент Джонсон дал четкие указания американским представителям: «убыстрить» процесс. Делегация Северного Вьетнама, наоборот, получила инструкции «затягивать». Американцы жили в отелях, тогда как северные вьетнамцы арендовали удобные *chateau*. Переговоры длились еще четыре года, и за это время погибли миллионы людей. Это красноречивый пример того, как место, пространство и скорость могут влиять на ход событий.

Бассейн против конференц-зала

Под ярким оранжевым навесом, рядом с кабинками для переодевания у бассейна, группа юристов из Майами ведет деловые переговоры. Как пишет *The New York Times*,¹⁵ «переговоры по контракту шли гладко, пока женщина в крошечном бикини не прервала их, спросив Митчелла Стивенсона и его клиента, не хотят ли они выпить».

Несмотря на такие отвлекающие моменты, все больше компаний выбирают места у бассейна для проведения серьезных переговоров. На протяжении десятилетий именно в кабинках для переодевания отеля Beverly Hills давали зеленый свет крупным голливудским фильмам. Cosa Nostra управляла своими мафиозными империями, сидя на шезлонгах у океана в Саут-Бич или потягивая мохито в легендарном Hotel Nacional в Гаване до прихода к власти Кастро.

«Сегодня я все чаще наблюдаю, как небольшие группы людей предпочитают собираться в необычных или нетрадиционных местах», — говорит Бетти Уилсон, вице-президент по продажам в компании Starwood Hotels. Спрос на расслабленную обстановку по типу “sun and fun” привел к полному бронированию 20 пляжных домиков с соломенными крышами в Marriott Beach Resort, а также двухэтажных кабинок с кондиционерами в Loews Miami Beach. В более прохладных городах встречи проводятся на открытых террасах летом и в спа-салонах зимой.

ВРЕЗКА 8.1

Место и пространство: уроки науки

Согласно научным исследованиям, место встречи может оказывать неосознанное, но значительное влияние на исход любых переговоров. Если вы хотите сосредоточиться на деталях, выбирайте комнату с низким потолком и красными стенами. Но если вы стремитесь к креативным результатам, попробуйте использовать эти проверенные приемы:

1. Организуйте встречу вне офиса, в нейтральной обстановке.²
2. Покрасьте комнату в синий цвет.³
3. Используйте пространство с высоким потолком для визуального расширения.⁴
4. Оборудуйте комнату игрушками и инструментами для стимулирования креативности.⁵
5. Поддерживайте тепло в помещении.⁶
6. Убедитесь, что из окна открывается красивый вид.⁷
7. Добавьте растения и цветы.⁸
8. Повесьте на стены современное искусство.⁹
9. Наполните комнату ароматом лаванды.¹⁰
10. Разместите участников так, чтобы они находились в непосредственной физической близости друг к другу.¹¹
11. Установите мягкие кресла и диваны¹² и поощряйте участников расслабиться и свободно расположиться.¹³
12. Создайте в комнате шумовой фон, подобный тому, который бывает в кафе.¹⁴

По данным The Times, часть привлекательности таких мест заключается в том, что людям действительно нравится посещать встречи в максимально приятных условиях. Другая причина — это постоянное стремление к новому и необычному. Но главное — профессионалы сейчас проводят меньше встреч и стремятся к более тесному сотрудничеству. Как отмечает Стивенсон: «Ваши мысли могут

свободно парить, когда вы не сидите в белом офисном здании с таким же унылым столом, как у соседей».

И он прав, ведь существует множество научных подтверждений его слов. Но чтобы действительно понять, насколько важен выбор места для талантливых переговорщиков, стоит взглянуть на типичную корпоративную атмосферу.

Две компании, А и В, договорились обсудить совместное предприятие. Встреча назначена в конференц-зале небоскреба. За массивным столом, окруженным двадцатью кожаными креслами с высокими спинками, каждое место аккуратно подготовлено: новый желтый блокнот, корпоративная ручка и стопка финансовых документов, сшитых в небольшой кольцевой переплет. Рядом с пластиковой бутылкой воды стоит тяжелый хрустальный стакан. В одном конце комнаты, над тумбой, закреплен плоский ЖК-экран, серебряный термос с кофе стоит рядом с чашками, украшенными корпоративным логотипом.

Хотя карточек с именами нет, все знают, где должны сидеть — есть только два варианта. Если главы компаний сядут на противоположных концах стола, их окружают сотрудники, выстроившиеся в порядке важности от правой руки руководителя, аккуратно распределившись вдоль стола. Последние два места займут адвокаты с толстыми черными папками, полными документов. В альтернативном сценарии сотрудники компании А сядут напротив сотрудников компании В. Отклонений от этого порядка не допускается, а неформальные разговоры сведены к минимуму, пока все ждут, когда лидер займет свое место. Ровно через семь минут после назначенного времени встреча начнется и завершится строго по расписанию через два часа.

Еще до того, как прозвучит первое слово, можно с уверенностью сказать, что это собрание не приведет к изобретательным переговорам. Более того, велика вероятность, что обе стороны выйдут разочарованными, с меньшим желанием реализовать этот проект и с растущим соперничеством, которое приведет к провалу не только этого предприятия, но и любых будущих проектов.

Давайте разберемся, почему.

1. Предположим, обе команды согласны, что сотрудничество — это хорошая идея. Они будут делиться технологиями, маркетингом или дистрибуцией, или объединяться против конкурента. Принципиально решение уже принято, но осталось уладить множество мелких деталей. Это важное решение, поэтому его не доверили младшим сотрудникам. Каждой компании было трудно выбрать десятерых, кто войдет в команду. Некоторые члены команды могут быть против проекта, так как он угрожает

их личным интересам. За исключением лидера (и возможно, даже он, если за его спиной стоит сильный совет директоров), в комнате нет рискованных игроков. И, конечно, для надежности присутствует пара юристов. Из двадцати человек в строгих синих костюмах — один человек из другой страны, один с другим цветом кожи, и только три женщины. В комнате явно не те люди, и их слишком много. И слишком мало тех, кто действительно нужен.

2. Как и в любых деловых начинаниях, предполагается, что решения будут приняты рационально. Это в корне неверно. Недавние нейробиологические исследования показывают, что люди принимают решения эмоционально, а затем оправдывают их рациональными доводами. Блокноты на столе — лишь реквизит для этого оправдания.
3. У команды либо слишком мало, либо слишком много времени. Два часа хватит, чтобы поднять и обсудить возражения, но явно недостаточно для того, чтобы сформировать команду или согласовать взаимные цели, избежав мелких споров. Даже на короткий перерыв времени не хватит.
4. Так как все места одинаковы, иерархия не установлена физически, и это означает, что участникам придется устанавливать ее самим. Самый простой способ — отвергать предложения, сделанные другими.
5. Большой стол усиливает противостояние. Исследования показывают, что чем меньше барьеры между людьми, чем мягче и округлее поверхности, на которых они сидят, чем больше они вынуждены наклоняться вперед или касаться друг друга, чем чаще работают с одними и теми же документами, тем больше они сотрудничают. Здесь же участников разделяет огромная, твердая древесная преграда длиной в 30 футов. Между ними — армии защитников, у каждого — своя личная «броня» — жесткое кожаное кресло с высокой спинкой и подлокотниками, отгораживающее их от любых идей на столе.
6. Вид из окна стерилен. Пустой экран телевизора. Стена окон, высоко над уровнем земли, где не видно никакой зелени. Возможно, абстрактная картина на одной из стен. Единообразные темно-синие стаканы для кофе и одинаковые желтые блокноты. Практически тишина. Никаких людей, ничего интересного, никакой жизни. Однако десятилетия исследований показывают, что люди становятся более креативными, когда видят живые деревья, колышущиеся на ветру, слышат звуки людей в кафе или сталкиваются с неожиданными деталями. В корпоративном конференц-зале уничтожено каждое правило креативного пространства.
7. Здесь нет еды. На этой встрече, назначенной на 10 утра, не будет ни совместного поедания печенья, ни обмена оставшимися картофельными чипсами, ни смешных рассказов о знаменитом папином соусе чили. Эта

группа не разделит вместе хлеб, нарушая древнее правило гостеприимства, существовавшее задолго до того, как торговцы начали путешествовать по Шелковому пути через враждебные земли. А ближе к полудню каждый в комнате — особенно те, кто пропустил завтрак — будет думать только о следующем приеме пищи.

Неудивительно, что в такой атмосфере нет места доверию, обмену идеями и налаживанию отношений. Все словно настроено против этого.

Для сравнения, давайте обратимся к опыту Design School при Стэнфорде или IDEO — креативного агентства, которое принимало участие в разработке всего: от вашей компьютерной мыши до швабры, от того, как вы пользуетесь банковскими услугами или покупаете нижнее белье, до системы здравоохранения. По пути оно создало десятки совместных предприятий и долгосрочных партнерств.

Конференц-залы в этом креативном пространстве рассчитаны на небольшие группы от трех до десяти человек. Здесь можно увидеть дом на колесах Airstream, круглый тройной стул с крышей и кофейный столик в виде отрывного блокнота. Открытые зоны могут вместить до ста человек, а на уличных площадках и того больше. Бетонные полы позволяют легко перемещать кресла, красные диваны, столы и перегородки. Привычных конференц-столов здесь нет, но рабочие поверхности заполнены наполовину собранными загадочными объектами. Люди сидят на столах, в креслах-мешках, лежат на диванах, стоят у белых досок и рисуют или работают, сидя на коленках за низкими столиками. В воздухе раздается веселый гул разговоров и смех, порой на разных языках. За окнами видны деревья, машины и прохожие. Куда ни глянь — везде что-то интересное: коробки с запасными деталями, велосипеды, стопки карандашей и цветной бумаги, белые доски, покрытые неоновыми стикерами, рулоны яркого скотча, игрушки, шляпы, перья, настольные игры и детские пистолетики Nerf.

Встречи здесь могут длиться от десяти минут до семи часов, если творческий процесс в разгаре. Когда встречи идут долго, можно даже китайскую еду. Одежда участников варьируется от повседневной до эксцентричной. Хотя команда в основном молодая, здесь есть и седовласые сотрудники, и сияющие на солнце лысины. Когда у команды появляется идея, они могут сразу собрать фокус-группу, чтобы проанализировать ее слабые стороны или предложить что-то новое. На кухне всегда есть закуски, а удобные столики расположены как внутри, так и снаружи. В воздухе витает аромат попкорна или свежих брауни, а в конце дня можно насладиться бокалом вина или пива.

Клиенты обычно бронируют номер на ночь или две в Пало-Альто, чтобы поужинать или позавтракать со своими коллегами. У них есть время, чтобы «переспать» с идеями и улучшить их, прежде чем они уедут с чем-то поистине гениальным.

Скажите честно, где бы вы предпочли проводить свои следующие переговоры?

Международные переговоры

Когда ведешь переговоры за границей, выбор места может сыграть еще большую роль (см. классическое описание языка пространства антропологом Эдвардом Холлом во врезке 8.3). Американцы привыкли к неформальной обстановке, которая для них комфортна. В большинстве других стран, напротив, руководители ценят формальность.

ВРЕЗКА 8.2

Прогулка в лесу

Возможно, самая известная креативная неформальная переговорная сессия состоялась между Полом Ницце и Юлием Квицинским. В 1982 году в Женеве они совершили ту самую легендарную «прогулку в лесу», во время которой нашли оригинальное решение тупика в переговорах между США и Советским Союзом о сокращении ядерных вооружений. Их обсуждение проходило в неформальной обстановке, среди деревьев. В конечном итоге их предложение было отклонено обеими сторонами, но все признали, что оно задало новый тон для дальнейших переговоров и проложило путь к значительному прогрессу на саммите Рейгана и Горбачева в Рейкьявике в октябре 1986 года. Иногда самое лучшее место для переговоров — это открытое пространство, где-то среди природы.

Например, если вы ведете переговоры в Таиланде, тайцы сами организуют все: от времени и места до угощений и перерывов (если только вы не взяли это на себя). Единственный совет для американцев — спросить тайцев, где сесть. У них уже будет четкий план, и если его не соблюсти, это может вызвать недоразумение.

Когда ваши иностранные партнеры приезжают к вам, создайте такую атмосферу, которая поможет им чувствовать себя расслабленно и настроит на сотрудничество. Чтобы показать свою заинтересованность в сделке, лучше всего провести встречу в уютной гостиной, без официальных столов и конференц-залов. У многих руководителей есть такие зоны в офисах, и часто непринужденный разговор с CEO — лучший первый шаг. Если у вас часто бывают иностранные гости, можно обустроить специальную комнату для таких встреч, чтобы это способствовало лучшему обмену информацией и развитию креативных идей.

Некоторые компании, ориентированные на конкурентные переговоры, создают атмосферу аукциона, размещая конкурентов в соседних комнатах. Бразильская нефтяная компания Petrobras известна тем, что применяет этот прием с поставщиками. Покупающий агент компании переходит из одной комнаты в другую, снижая цену у обоих участников. Walmart также прославился тем, что устраивает подобные аукционы, собирая поставщиков в одной комнате: кто предложит самую низкую цену, тот и получит контракт. Все это — на противоположной стороне спектра по сравнению с переговорами на борту яхты компании Solar Turbines у побережья Коронадо с парой бутылок пива *Corona*. Тактики давления могут приносить выгоду в краткосрочной перспективе, но они разрушают креативность и долгосрочные деловые отношения.

ВРЕЗКА 8.3

Язык пространства

Как и время, язык пространства различается в зависимости от места. Американский бизнесмен, привыкший к корпоративной культуре США, легко оценивает важность другого человека, просто сравнив размер его офиса с другими офисами вокруг. В традиционном варианте президент или председатель совета директоров имеет самый большой офис. Исполнительный вице-президент занимает офис поменьше, и так далее, вплоть до открытых рабочих пространств, известных как “bull pen”. Важные офисы обычно располагаются в угловых кабинетах и на этажах повыше. Кабинеты топ-менеджеров находятся на самом верхнем этаже. Ранг вице-президентов отражается в их расположении вдоль «ряда руководства». Во Франции, напротив, пространство чаще планируется как сеть точек влияния, активности или интереса. Французский руководитель обычно находится среди своих подчиненных, чтобы лучше контролировать их.

Американцы, оказавшиеся в тесных условиях, часто чувствуют, что их статус в компании снижается. В арабском мире, как и следовало ожидать, расположение и размер офиса мало говорят о важности его владельца. То, что для нас кажется тесным пространством, араб может воспринимать как «весьма просторно». Это также справедливо для испаноязычных культур. Один латиноамериканский чиновник показал пример такого подхода, проводя экскурсию по заводу: открыв дверь в кабинет размером в 33 квадратных метра, где сидело 17 сотрудников за своими столами, сказал: «Смотрите, какие у нас просторные офисы. Всем хватает места».

На Ближнем Востоке и в Латинской Америке бизнесмен может чувствовать себя не на своем месте из-за того, что его время не ценится, а пространство кажется слишком тесным. Люди подходят слишком близко, прикасаются к нему, нарушают его личное пространство. В Скандинавии и Германии, напротив, он чувствует себя

более комфортно, хотя люди могут показаться несколько холодными и отстраненными. Именно само пространство создает это ощущение.¹⁶

Темп переговоров

Токио. *Aisatsu* (формальная встреча) была запланирована за несколько недель и должна была пройти в комнате совета директоров японской компании в Токио. Джон Грэм, работавший с американским производителем промышленного оборудования, приехал на неделю раньше, чтобы подготовиться к этому важному шагу в переговорах по дистрибьюторскому соглашению для японского рынка. Он и его коллега провели несколько встреч с младшими руководителями японской компании, удостоверившись, что все детали были на своих местах к встрече в четверг.

Джон и его коллега провели несколько встреч с младшими руководителями японской компании, чтобы убедиться, что все детали готовы к важной встрече, назначенной на четверг.

Однако, ситуация начала ухудшаться. Американский вице-президент, которому было около сорока и который ни разу не был в Японии, должен был прибыть в среду вечером для брифинга и хорошего ночного сна. Однако его рейс два раза откладывался из-за задержек. Уставший, недоспавший вице-президент и его менеджер по продажам в странах Дальнего Востока добрались до гостиницы только в девять утра.

Второй сбой произошел также в четверг утром. Американское юридическое соглашение, которое должно было быть представлено перед встречей, так и не прибыло. Это означало, что вице-президенту нужно было вести себя позитивно, но при этом избегать обещаний. Учитывая, что на таких встречах *aisatsu* обычно не обсуждают бизнес, это не должно было вызвать затруднений.

Затем вице-президент спросил о правилах протокола и поведения. Представитель, полагая, что вице-президент уже знаком с японской культурой,

просто сказал: «Будьте естественны». После этого путешественники поспешили наверх, чтобы принять душ».

Грэм и трое других американских руководителей прибыли в офис в Токио ровно в 14:00.

Их вежливо встретила ресепшионистка в униформе и провела в комнату для официальных встреч. Там их ожидали 16 мягких дорогих кресел, расставленных квадратом, рядом стояли кофейные столики. Но садиться им не предложили. Через некоторое время появились трое японских руководителей, с которыми Джон и представитель компании встречались на протяжении всей недели. Обмен визитными карточками был неожиданно формальным, и семеро участников обменялись любезностями на английском, поделились впечатлениями о поездке из Сингапура.

Когда присоединились еще трое старших руководителей, встреча приобрела более уважительный и официальный тон, чем ожидали американцы. Быстро стали заметны различия в статусах, что впрочем вызвало у американцев дискомфорт. Раньше они были на равных с младшими японскими руководителями, но теперь им пришлось срочно адаптироваться к своей новой, более низкой позиции по сравнению со старшими коллегами. Прежде чем они успели восстановить равенство, вошел президент японской компании. Японские сотрудники проявляли еще больше почтения к своему руководителю, и американцы теперь оказались фактически на два уровня ниже.

Произошел еще один формальный обмен визитными карточками. Когда их наконец пригласили сесть, каждый занял свое место в строгом соответствии с иерархией. Президент японской компании и американский вице-президент сели рядом в заранее определенном порядке (под прямым углом друг к другу), а за ними, немного сзади, на приставном стуле расположился младший сотрудник, выполнявший роль переводчика (хотя президент японской компании отлично говорил по-английски). Был подан чай.

Теперь президент японской компании полностью контролировал ситуацию. Он задавал вопросы каждому из американцев по очереди через переводчика. Затем начался диалог между двумя главными руководителями. Однако это был не совсем диалог. Президент задавал вопрос на японском, глядя прямо на американца. Пока переводчик говорил, японский президент использовал это время, чтобы изучить реакцию собеседника. Когда американец отвечал, президент все понимал сразу, но благодаря паузе на перевод имел вдвое больше времени для обдумывания своего ответа и анализа выражения лица американца. При этом

президент смотрел всегда прямо, что добавляло еще одно невербальное доминирование.

Все взгляды в комнате были прикованы к американскому вице-президенту, поэтому он старался заполнить любые паузы в разговоре. Поскольку на данном этапе все избегали говорить о бизнес-решениях, беседа была переведена на тему гольфа. Это был любимый спорт вице-президента, и он заметно оживился, начав рассказывать о полях и турнирах рядом со своей штаб-квартирой.

Его следующая фраза могла бы шокировать всех, если бы они не были так вежливы. Он пригласил президента японской компании сыграть в гольф в США, когда тот придет для *подписания соглашения о дистрибуции!* Таким образом он перевел тему на обсуждению бизнеса и начал предсказывать долгие и успешные отношения между компаниями.

Президент японской компании скрыл удивление и вежливо и сдержанно что-то ответил. Затем он быстро извинился и предложил американцам перейти в другую комнату для презентации от руководящего состава. На этом этапе, если их сотрудничество вообще продолжилось бы, японская сторона могла диктовать условия дальнейших переговоров.

Что же произошло?

Американский вице-президент был молод, неопытен и совершенно не понимал японскую бизнес-культуру. Он хотел как можно быстрее заключить сделку, но был слишком уставшим и невыспавшимся, чтобы уловить все тонкости ситуации и вовремя вспомнить четкую инструкцию: «не говорить о бизнесе». Работа с переводчиком лишила его времени на обдумывание ответов, и он чувствовал давление десяти пар глаз, наблюдающих за каждым его словом.

Но самое важное — это наставление «вести себя естественно». Приехав из культуры, где ценятся быстрые решения и индивидуальная инициатива, а статусные различия часто игнорируются, он просто не обладал необходимыми культурными навыками для участия в столь формальной сделке. Его привычное чувство времени, которое работало на родине, здесь сыграло с ним злую шутку.¹⁷

Американцы и время

«Просто заставьте их подождать». Все в мире знают, что нет более эффективной тактики против американцев, потому что никто не ценит время больше, чем они, никто так не раздражается, когда дела замедляются, и никто не смотрит на часы чаще, чем американцы.

Однако американцы тоже могут научиться использовать время себе на пользу. Solar Turbines Incorporated (подразделение Caterpillar) стремилась продать промышленные газовые турбины и компрессоры на 34 миллиона долларов для российского газопроводного проекта. Обе стороны договорились провести финальные переговоры на нейтральной территории на юге Франции. В предыдущих переговорах россияне были жесткими, но разумными. Однако в Ницце они оказались совсем «не милыми». На этой встрече их поведение стало еще жестче, а местами они оказались совершенно неуступчивыми.

Прошло несколько непростых дней, прежде чем американцы поняли, в чем проблема. Ключевой звонок был сделан в главный офис в Сан-Диего. Почему россияне вдруг стали такими холодными? Они наслаждались теплой погодой в Ницце и не были заинтересованы в быстрой сделке, чтобы вернуться в Москву. Звонок в Калифорнию стал поворотным моментом. Руководство *Solar* в Сан-Диего оказалось достаточно гибким, чтобы позволить своим переговорщикам не торопиться. С этого момента переговоры шли по новому графику: короткие 45-минутные встречи по утрам, а послеобеденное время проводили на гольф-площадке, пляже или в отеле, занимаясь звонками и бумажной работой. Наконец, к четвертой неделе, россияне начали делать уступки и просить о более продолжительных встречах. Почему? Они не могли вернуться в Москву после четырех недель на Средиземном море без подписанного контракта. Эта стратегическая смена тактики в отношении временных рамок принесла *Solar* выгодный контракт.

Национальные праздники тоже могут влиять на исход переговоров. Petrobras пригласила американскую команду подать заявку на контракт стоимостью 5 миллионов долларов на поставку оборудования для морской нефтяной платформы прямо перед рождественскими праздниками. Лето в Рио чудесное, но американцы оказались в невыгодном положении, так как в мыслях уже были дома, где их семьи уже ждали Санту.

И последний важный момент о временных рамках: хотя давление времени может способствовать творческим процессам и мозговым штурмам, лучшие международные деловые отношения требуют времени для построения прочных личных связей и создания инновационных бизнес-структур.

Медленно, но уверенно

Его чувство времени безупречно. Он знает, когда говорить, когда молчать и когда ждать. Позвольте отцу Грегори Бойлу рассказать вам еще пару историй из его книги “Tattoos on the Heart.”¹⁸

Я познакомился с Энтони через легендарного офицера пробации с Истсайда, Мэри Риджвей. «Помоги этому парню», — настоятельно попросила она меня по телефону.

Мэри рассказала, где я, вероятно, мог встретить этого бедолагу, ведь его последним известным «адресом» была машина, брошенная на улице Мичиган.

К тому времени Энтони было девятнадцать лет, и он уже долгое время жил сам по себе. Его родители давно исчезли в хаосе, порожденном героином и тюрьмой, а сам он сводил концы с концами, изредка продавая флаконы с фенциклидином, чтобы купить Биг-Мак или легендарный Pastrami Madness в Jim’s. Маленький паренек с тонким, еле слышным голосом. Если бы закрыть глаза, можно было бы подумать, что разговариваешь с двенадцатилетним.

Однажды мы стояли, прислонившись к его убитой «тачке», и разговор свернул на вечную тему — кем он хочет стать, когда вырастет.

«Хочу стать механиком. Правда, в машинах я вообще не разбираюсь. Но мне бы хотелось научиться.»

Мой механик, Деннис, с Бруклин-авеню, был настоящей легендой в *баррио* (районе).

Деннис мог починить любую машину. Высокий, худощавый японец-американец под шестьдесят, он был заядлым курильщиком. Но дело было не только в этом — Деннис практически не разговаривал. Он просто курил. Ты приносил машину, жалуясь на какой-то звук под капотом, передавал ключи Деннису, а он просто стоял, держа сигарету в зубах.

Он брал ключи, а на следующий день ты возвращался, и машина уже работала как часы. И весь процесс — без единого слова.

И вот я прихожу к Деннису с просьбой.

«Слушай, Деннис», — говорю я, сидя в его маленьком задымленном офисе. — «Возьми этого парня Энтони на работу. Он ничего не знает о машинах, это правда. Но он очень хочет учиться, и я уверен, что у него все получится.»

Деннис просто смотрел на меня, слегка кивая, а пепел с его сигареты нависал, готовый вот-вот обсыпаться. Я удваиваю усилия. Рассказываю, что эта работа изменит не только его жизнь, но и принесет мир всему району. Моя страсть

нарастает, а Деннис все так же молчит. Я продолжаю, обещая Нобелевскую премию мира, изменение хода истории и спасение мира. Ничего. Деннис просто делает глубокую затыжку, а я заливаюсь своими мольбами. Наконец, я сдаюсь и замолкаю. Все, что мог, я уже сказал, и готов уйти. Тогда Деннис делает последнюю долгую затыжку, выпуская дым, который медленно заволакивает его лицо. И когда последний след исчезает, он смотрит на меня и произносит единственную фразу за весь день:

«Я научу его всему, что знаю.»

Еще одно доказательство того, как отец Бойл умеет безошибочно чувствовать момент:

Месса вот-вот начнется в Camp Munz, и я пожимаю руки ребятам, которые заполняют спортзал. Все они одеты в военную форму, улыбаются, вежливы. Один парень выделяется — его лицо и руки покрыты татуировками, что нечасто встречается у таких молодых ребят. Я вывожу его из строя, и он говорит, что его зовут Grumpy. Представляется только своим уличным прозвищем и выглядит гораздо суровее, чем остальные.

«Слушай», — говорю я, доставая одну из своих визиток, — «позвони мне, когда выйдешь, и мы бесплатно уберем твои татуировки.»

Обычно в таких ситуациях реакция всегда одинаковая. Они берут визитку, долго ее разглядывают и говорят что-то вроде: «Правда?.. Ого!.. Бесплатно?.. Круто!» Но только не Grumpy. Он не берет мою визитку. Смотрит на меня, как его ребята сказали бы, «борзо» и громко заявляет: «По-твоему я их набивал, чтобы потом сводить?» Он раздражен и агрессивен. Такое почти никогда не случается. В ответ на эту редкую ситуацию я сохраняю полное спокойствие и нахожу свой самый тихий голос.

«Ну», — говорю я, — «я тебя не знаю, но я ЗНАЮ, почему ты набил все эти татуировки».

«Да?» — говорит он еще громче. — «И почему же?»

«Все просто», — говорю я, мой голос тихий, а его — громкий. — «Однажды, пока ты не смотрел, твоя голова... застряла у тебя... в заднице. Да, брат, ты прям засадил ее туда». И я вручаю ему свою визитку. — «Позвони мне... как только найдешь свою голову».

Это был не лучший мой момент, но, как бы выразились ребята: «Я не позволю вести себя со мной как попало», что значит — если ты начинаешь дерзить, я могу ответить тем же. Я работаю над этим.

Примерно через пять месяцев кто-то подарил мне кучу билетов на матч Lakers — столько, что я смог взять с собой целый приходской фургон ребят из Pico Gardens, настоящей *randilla mugrosa* (группой маленьких проказников, которые, казалось, были объединены общей нелюбовью к гигиене и купанию). Это было еще в те времена, когда Lakers играли на Fogum, и нам достались места не просто в дешевой зоне, а почти под самым потолком. Ребята из района бежали впереди, а я не спешил подниматься по ступенькам. И вдруг, примерно на пятнадцати местах вдоль прохода, вся группа подростков из Camp Munz встала, чтобы поприветствовать меня. «Эй, Джи,» — сказал один из них, — «Это мы, из Camp Munz.» Теперь я их хорошо разглядел — все в камуфляже. Видать им тоже раздали бесплатные билеты. Я пожал руку каждому из них, сидящим в ряд вдоль прохода. Крики «Сядьте уже!» нас не останавливали. Мы все были искренне рады снова встретиться.

Когда я подошел к последним в ряду, третьим с конца оказался Grumpy. Мы встретились взглядами, и я протянул ему руку. Он отказался ее пожать. Я подумал: «Нехорошо». Наступила пауза, и вдруг, неожиданно, Grumpy обнял меня и крепко сжал. Он наклонился к моему уху и прошептал: «Я на увольнительной во вторник... Позвоню в среду... Хочу, чтобы ты снял мои татуировки».

В чем же кроется секрет успеха отца Бойла? Его сила не только в глубоком понимании молодежи и местных жителей, но и в искреннем погружении в их культуру. Неудивительно, что они приняли его как своего, окрестив G-Dog, и готовы на все ради него. Отец Бойл не просто наладил прочные связи с окружающими — он создал место, куда люди тянутся за общением. Так он заложил фундамент сообщества, способного поддерживать эту связь долгие годы. И все это началось, конечно, с фабрики по производству пирогов.

В своих рассказах отец Грег Бойл демонстрирует поразительное терпение. Он не торопил Денниса, давая ему время собраться с мыслями, и спокойно ждал, пока Grumpy изменит свое мнение. Как бы тщательно вы ни выбирали место встречи и ни продумывали ее организацию, время, отведенное на переговоры, играет решающую роль. Вспомните месяцы, проведенные Фордом во Вьетнаме за организацией встреч на роскошном курорте, или ужины «геотермальных» команд в Орегоне. Чем больше неформальных дружеских связей вам удастся установить, тем лучших результатов вы достигнете. А чем глубже вы поймете людей, с которыми ведете переговоры, тем точнее сможете рассчитать время, необходимое для каждого этапа ваших обсуждений.

Глава 9. Подготовка к эмоциям, власти и коррупции

Человеческий вид мыслит метафорами и учится через истории.

— *Мэри Кэтрин Бэйтсон*

Он явно готовился к этому моменту. Стул взлетел в воздух и с глухим стуком — бах и вонзился в стену. Обе стороны, корейцы и американцы, замерли в изумлении: стул застрял в стене, словно завис над полом. После затянувшейся паузы американец неспешно встал, аккуратно сложил бумаги в кейс и холодно заявил: «С нас достаточно».

Этот ход явно не был стандартной тактикой переговоров, но оказался поразительно эффективным. Правда, его последствия оказались катастрофическими — для одной, а может быть, и обеих сторон.

А теперь немного предыстории. В США спрос на мобильные телефоны стремительно падал: все, кто хотел телефон, уже давно его купили. Спад затронул и спрос на полупроводниковые чипы, используемые в этих устройствах. К тому же ситуацию усугубляла продолжающаяся рецессия, которая омрачала долгосрочные перспективы.

Корейские производители настаивали на снижении цен от американских поставщиков чипов, хотя граница прибыльности уже была на грани. На протяжении всех этих сложных переговоров корейцы усиливали давление, несмотря на то, что обе стороны понимали: их будущее зависит от инноваций, которые могли предложить только американцы.

Корейская команда состояла из четырех человек и была прекрасно подготовлена. Руководил ей исполнительный директор старой закалки, которому было за шестьдесят. Его поддерживали два финансовых и технических эксперта, которым было около сорока, а также амбициозный молодой менеджер с дипломом MBA одного из лучших американских университетов, свободно владевший английским языком. (Именно он и запустил стул.)

Американскую команду собрали наспех: в ее составе были бизнес-менеджер, технический специалист проекта и корейско-американский руководитель проекта. Никто из них не имел большого опыта международных переговоров, и, будучи

технарями, им не хватало социальных навыков, необходимых большинству бизнес-дипломатов.

Когда американцы вошли в комнату, напряжение буквально накаляло воздух. Корейцы были не в духе из-за эскалации со стороны своих северных соседей. Американцы же были измотаны 18-часовым перелетом и пересадкой. И как только возник первый спорный момент, один из корейцев резко вскочил, и стул взлетел в воздух.

Американцы были в растерянности: это поведение никак не вписывалось в их краткий кросс-культурный тренинг, где им рассказывали о сдержанных и тихих азиатах. Вместо того чтобы просто покинуть встречу, они замешкались, пытаясь понять, что только что произошло.

Американцы даже не подозревали, что инцидент с броском стула был тщательно спланирован. Молодой корейский менеджер знал, что они склонны верить в стереотипы и хорошо знакомы с бурными драками в барах у себя на родине — эту информацию он почерпнул во время стажировки в их компании. Корейская команда работала вместе уже много лет, неоднократно бывала в США, специально изучая американские методы ведения переговоров. Они оттачивали свои навыки в условиях все более сложных сделок. И они репетировали. Снова и снова. Когда пришло время разыграть этот трюк, каждый жест был продуман, а тайминг — точен до секунды.

Затем корейский лидер воспользовался замешательством американцев. Он отправил молодого менеджера из комнаты и начал извиняться, принося глубокие извинения за его «непростительную вспышку гнева». Он объяснил, что проект имеет жизненно важное значение для их дальнейшего успеха. Но стул так и остался в стене.

Американцы, все еще потрясенные, вернулись на свои места и буквально «слили» все, что могли.

Их минимальные маргинальные прибыли испарились как тлен. Они пришли на встречу с уверенностью, что смогут просто рассудительно поговорить с корейцами, но те переиграли их, используя силу эмоций — драматическую иррациональность.

Корейцы выиграли этот раунд, применив нестандартные методы. Но это полная противоположность изобретательным переговорам. Вместо того чтобы искать точки соприкосновения и вместе работать над созданием новых телефонов и увеличением совместных продаж, обе стороны потеряли.

Этот случай лишь показывает, как эмоции могут влиять на любые переговоры и насколько важно уметь управлять ими — не для того, чтобы выиграть конфликт, а для того, чтобы строить отношения.

Нейробиология утверждает: люди реагируют на эмоциональные триггеры почти мгновенно. Сначала они чувствуют, а затем пропускают любую информацию через фильтр этих чувств, каждый раз, когда оказываются в похожих ситуациях. Если в комнате появляется сильное негативное чувство, креативность сразу же покидает ее — и надолго. Нейробиолог Антонио Дамасио из Университета Южной Калифорнии объясняет, что наши когнитивные процессы — логика, восприятие и память — работают с невероятной скоростью, буквально за доли секунды. Мы можем изменить свое мнение, узнав новую, более убедительную информацию. Но эмоции меняются гораздо медленнее. Сочувствие, воображение, любовь, верность — все эти чувства восстанавливаются лишь «в своем собственном, неспешном темпе».¹

Эмоции: следите за нахмуренными бровями

Корпоративные тренеры и нейробиологи уже несколько десятилетий знают, что совместное переживание эмоций может создать неразрывные связи и преданность. Отсюда и все эти командообразующие мероприятия на корпоративных выездах: спуски на зиплайне, прыжки с высоты, рафтинг по бурным рекам, съемка глупых видео или постыдное караоке. Любая активность, вызывающая сильные эмоции, делает момент незабываемым и усиливает чувства к тем, с кем вы это пережили.

Но для еще более прочной эмоциональной связи ничто не сравнится с армией. Вы могли ненавидеть своего сержанта, но к концу курса молодого бойца вы бы, возможно, были готовы пожертвовать собой ради своих товарищей. Общая цель, общий враг, совместные изнуряющие физические условия — все это специально направлено на укрепление сплоченности группы.

Как же эмоции связаны с изобретательными переговорами?

Пол Экман, профессор психологии Калифорнийского университета в Сан-Франциско, признан ведущим экспертом в области изучения мимики и эмоций. В конце 1970-х годов Джон Грэм посетил один из его семинаров и узнал много нового о базовых эмоциях. Самой впечатляющей частью презентации Экмана было то, как он демонстрировал карту лицевых мышц, управляя ими с

невероятной точностью. Даже знаменитая приподнятая бровь Пола Ньюмана или выразительные гримасы Стивена Кольбера не могли сравниться с тем, как лицо профессора Экмана менялось на глазах, когда он показывал свою Систему кодирования лицевых действий (FACS).² Экман утверждал, что существует шесть базовых эмоций: радость, грусть, гнев, страх, отвращение и удивление. Все эти чувства можно распознать, наблюдая за движениями определенных мышц лица.

Во время своей работы в Беркли и Университете Южной Калифорнии Джон (один из авторов книги) был одним из первых, кто применил Систему кодирования лицевых действий (FACS) Экмана для изучения деловых переговоров лицом к лицу.³ В своих исследованиях он и его коллеги показали, что нахмуренные брови (определяемые движением мышц, известным как Action Unit 4), перебивания и пристальный взгляд негативно влияют на исход переговоров, в то время как улыбки (движение Action Unit 12) и отзеркаливание эмоций способствуют успеху. Эти выводы заставили нас сосредоточиться на двух аспектах эмоций в переговорах. Во-первых, мы рассмотрим влияние гнева на творческие переговоры. А позже, в 12 главе, обсудим влияние юмора на переговоры. В целом, как можно догадаться, гнев — это плохо, а положительные эмоции — это хорошо.

Негативное влияние гнева

История с корейцем и стулом наглядно показывает, насколько разрушительным может быть гнев для процесса творческих переговоров. Когда стул вонзился в стену, а американцы просто остались сидеть на своих местах, все шансы на креативное решение испарились.

Гнев, который становится угрожающим или устрашающим, разрушает не только атмосферу текущей встречи, но и подрывает личные отношения. Если вы чувствуете, что начинаете злиться, стоит сделать паузу и разобраться в причинах. Если ваши партнеры проявляют гнев, это также сигнал, что нужно остановиться и выяснить, что его вызвало. Гнев и креативность редко сосуществуют.

Часто ситуация быстро обостряется. Люди склонны отражать поведение, которое они видят с другой стороны стола. Синхронность в общении означает, что улыбка порождает улыбку, угрозы вызывают угрозы, а разговор на повышенных тонах в итоге переходит на крик. Гнев быстро растет и эскалирует.

Возможности, которые дает гнев

Хотя гнев редко бывает уместным в переговорах, есть четыре конкретные ситуации, когда он может сыграть вам на руку. Но использовать его нужно с большой осторожностью.

Хотя вам, возможно, и не доводилось видеть, как в ходе переговоров кто-то швыряет стулья, но если вы американец, то наверняка не раз наблюдали, как люди впадают в ярость. Честер Каррас, эксперт по переговорам, который обучает как соревновательным, так и интегративным методам в своих книгах и курсах, утверждает: гнев может быть полезен, если использовать его для подчеркивания важности конкретных вопросов — как средство коммуникации. Это первое.

Второе, гнев можно использовать, чтобы вывести человека из привычного шаблона мышления. В творческой среде давно существует правило: «мыслить за пределами привычного». Пример тому — история Джима и Андреа. Однажды вечером они смотрели телевизор, когда их дочь-подросток, скрючившись от боли, заползла в комнату. Она уже несколько месяцев страдала от болей в животе, но врачи не могли поставить правильный диагноз. На этот раз боль была настолько сильной, что ее терпеть было невозможно.

Андреа, рыдая и крича, сразу позвонила врачу. Ее страх и ярость побудили врача пересмотреть первоначальный диагноз и проконсультироваться с коллегами. В течение двух дней выяснилось, что у девочки была редкая тропическая инфекция, наличие которой никто не предполагал. Еще через несколько дней ее состояние полностью нормализовалось после курса обычных антибиотиков.

В случае Андреа, мы не можем быть точно уверены, что сработало — ее гнев или плач. Оба эти фактора влияют на окружающих эмоционально. На самом деле, Action Unit 4 по системе Экмана (нахмуренные брови) может указывать как на гнев, так и на грусть или страх.

Третье. Сегодня все, кто изучает маркетинг, знают, что жалобы от клиентов — это ценная информация. Целые компании построены вокруг концепции умелой «работы с жалобами». И чем больше эмоций, таких как гнев или грусть, сопровождают эти жалобы, тем больше внимания они привлекают. Так что если ваш партнер по переговорам взрывается, сделайте паузу, успокойтесь сами, а затем попытайтесь понять, что стало причиной такого бурного отклика. Чем больше вы узнаете о своих партнерах, тем креативнее сможете с ними работать — но это не точно.

ВРЕЗКА 9.1

Спор о подъездной дороге

На вершине утеса с видом на Тихий океан в Лагуна-Бич, Калифорния, стояли два многомиллионных дома. Они разделяли панорамный вид на 180 градусов, шум прибоя — и длинную подъездную дорогу.

Пока первые владельцы этих домов уживались без проблем, новые соседи быстро оказались в конфликте. Один устраивал вечеринки, которые раздражали другого. Другой парковал машины на общей части подъездной дороги.

Сосед А установил бетонные ограждения, что сделало парковку затруднительной или вовсе невозможной. Сосед Б подал в суд, заявив о нарушении права на доступ к его владениям. Сосед А подал встречный иск. Судебные тяжбы длились годами, и конца им не было видно. Многочисленные финансовые предложения по урегулированию отклонялись. Эмоции взяли верх, и ни одна из сторон не желала уступить.

Наконец, они согласились попробовать медиатора. Казалось, что, учитывая их состояние, денежную сторону вопроса решить будет легко, но вышло иначе. Когда судья углубился в суть дела, он обнаружил истинную причину спора:

«Мне плевать на деньги. Я с радостью заплатил бы за демонтаж ограждений. Просто не хочу, чтобы этот парень получил от меня ни цента».

Медиатор предложил креативное решение. Что, если сосед А действительно не заплатит соседу Б ни цента, а половину суммы направит на благотворительность, выбранную Б, а другую половину — на благотворительность, выбранную судьей?

Соседу Б предложили аналогичный вариант: он не получит деньги, но сможет направить половину суммы на благотворительность по своему выбору, а другую половину — на благотворительность,

выбранную судьей.

До конца дня соседи и их адвокаты пришли к согласию.

Задействовав их стремление к благотворительности, судья смог обойти взаимную враждебность и искренний гнев. В итоге благотворительные организации получили значительные средства, которые эти обеспеченные соседи могли бы продолжать тратить на затянувшийся спор о подъездной дороге.

Четвертое. Разочарование — это первый шаг в любом творческом процессе, направленном на решение проблемы. В конце концов, если бы ситуация не вызывала разочарования, не было бы нужды ее исправлять. Линда Лоуренс (*одна из авторов книги — прим. пер.*), проработавшая много лет в разных креативных командах, быстро поняла, что рабочие отношения в команде всегда начинаются одинаково:

Режим «нытья». После того как представители аккаунт-менеджмента приходили с новым заданием, арт-директора и копирайтеры начинали жаловаться: «Это самое глупое задание, которое нам когда-либо давали. Конкуренты делают это лучше. Мы не сможем закончить к пятнице». Новые сотрудники из аккаунт-менеджмента всегда были поражены. Их работа — привлекать бизнес, и они ожидали, что креативная команда ринется показывать свои навыки.

Но интересен тот факт, что это поведение в итоге всегда приводило к довольно креативным решениям. Когда сотрудники аккаунт-менеджмента просили прекратить жалобы, креативщики просто замолкали до тех пор, пока те не выходили из комнаты, и продолжали свое «нытье». После многих лет участия в этих сессиях и наблюдения за результатами Линда поняла, что в этом коллективном «нытье» есть нечто магическое. Она позволяет команде выявить реальные проблемы, которые нужно решить, и развивает чувство солидарности вокруг воспринимаемого врага — будь то сжатые сроки или сложность задачи. Поэтому, планируя любой проект, Линда всегда закладывала время для такой первой реакции креативной команды, предупреждала аккаунт-менеджеров и советовала им как можно быстрее покинуть комнату, чтобы команда могла проработать проблемы и перейти к блестящим решениям.

Возвращаясь к главе 3, где мы обсуждали наш мысленный эксперимент о проведении Олимпийских игр в Иерусалиме в блоге Harvard Business Review; реакции на эту запись часто были крайне негативными, а в некоторых случаях даже злыми. Однако, разбираясь в этих отзывах, мы усвоили три простых урока:

1. Выплеск эмоций по поводу невозможности задачи может стать полезной прелюдией к творческому мышлению;
2. Переход на личности почти всегда наносит ущерб процессу изобретения;
3. Для успешного поиска решений крайне важно сосредоточиться на будущем, а не на прошлом.

Выражение эмоций в переговорах может помочь раскрыть дополнительную информацию и выявить истинные проблемы, что в дальнейшем способно способствовать появлению конструктивных решений. Даже самые резкие комментарии иногда становятся источником неожиданных находок. Важно уметь отличать жалобы от гнева. Если эта черта пересечена, следует немедленно взять паузу, чтобы остыть. Гнев быстро нарастает и может разрушить как текущие переговоры, так и личные взаимоотношения. Применяйте его крайне редко и с большой осторожностью.

ВРЕЗКА 9.2

Японский «покер-фейс»

Одна из частых жалоб американцев на переговоры с японцами — это их кажущееся отсутствие выражений на лице: «Мы не можем понять, что они думают, довольны ли они, огорчены, злятся или что-то еще?».

Пол Экман⁴ и его коллеги задались вопросом о том, насколько универсальны мимические выражения лица, и решили провести исследование. В лаборатории они показали японским и американским мужчинам два видеоролика: один про щенка, а другой — о ритуале обрезания в Новой Гвинее, где в качестве «хирургического инструмента» использовался камень. Лица американцев выражали смесь удивления, страха и отвращения. Японцы же не показывали никаких эмоций.

На первый взгляд можно было бы заключить, что мимика не является универсальной, но это неверный вывод. Экман задумался, что произойдет, если испытуемые будут смотреть видео в одиночку, без присутствия исследователей. Скрытые камеры показали, что различий не было — как американцы, так и японцы проявляли универсальные эмоции: удивление, страх и отвращение. Оказалось, что японцы с детства учатся контролировать свои эмоции в социальных ситуациях, в то время как у американцев это развито меньше.

В нашей лаборатории мы записывали на видео мимику японских и американских бизнесменов во время имитационных переговоров и затем анализировали выражения лиц. Различий в количестве выражений мы не обнаружили. Наш вывод таков: японцы используют мимику не меньше американцев, но американцы не способны правильно «считывать» их эмоции из-за разницы в темпах проявления эмоций и культурных особенностей. Поэтому американцы часто воспринимают выражения лиц японцев как «покер-фейс».

Вывод для переговорщиков очевиден: язык тела (или, как говорят

в покере, «тэлы» (tells)) может давать полезную информацию, но риск неверной интерпретации, особенно в межкультурных условиях, очень высок.

Власть: Второй враг изобретательности

Самая важная идея о роли власти в переговорах изложена Фишером и Юри в их книге *Getting to Yes* («Переговоры без поражений. Гарвардский метод»). Они вводят концепцию «лучшей альтернативы достигнутому соглашению» (BATNA, best alternative to a negotiated agreement) и описывают, как она помогает измерить вашу силу в любых переговорах. Если у вас есть множество хороших альтернатив для заключения соглашения с текущими партнерами по переговорам, то власть на вашей стороне. Например, если у вас есть патент на уникальный продукт, то даже при ведении переговоров с такими гигантами, как Walmart, Microsoft или Дональд Трамп, власть будет у вас. Это рыночное определение власти.

В физике мощность — это работа, выполненная за единицу времени. *(В английском языке слово “power” означает как «мощность» в физике, так и «власть» в социальном контексте. — прим. пер.)*

Определить социальную власть несколько сложнее, но вот один из популярных списков различных видов власти, которые люди используют.

Власть:

- восприятия
- конкуренции
- законности
- принятия рисков
- обязательств
- экспертизы
- знания нужд
- инвестиций
- вознаграждения и наказания

- прецедента
- настойчивости
- отношения

Психологи Джон Френч и Бертрам Рейвен предложили более простой список:⁵

Власть принуждения — Заставлять кого-то делать то, что он или она не хочет делать. «Если вы не снизите цену, мы прекращаем сотрудничество».

Вознаграждающая власть — Давать кому-то то, что он или она желает, или уменьшать нежелательное. «Если вы снизите цену, мы сможем работать долгое время».

Власть законности — Вызывать у кого-то чувство ответственности или обязательства. «Вы не можете назначать такие высокие цены в рамках государственного контракта».

Референтная власть — Способность оказывать влияние через принятие (или непринятие) личности. «Ваши низкие цены помогут вашей репутации на рынке».

Власть экспертизы — Передача знаний или опыта. «Основываясь на моем долгом опыте в бизнесе, ваши цены совершенно неразумны».

Власть информации — Предоставление данных. «Согласно последним маркетинговым данным, ваши цены слишком высоки».

Мы верим в иную концепцию власти: в социальных отношениях ее попросту не существует. Власть — это понятие, которое полезно только в ретроспективе, если вы академик или журналист. Особенно политологи любят объяснять события через призму «власти»: «Они выиграли переговоры, используя свою _____ власть». (Подставьте прилагательное сами.) 19 террористов 11 сентября свели на нет идею о том, что Америка — самая мощная нация в мировой истории. Сторонники концепции власти объяснили бы это тем, что террористы разработали контр-власть». Но это лишь объяснение постфактум.

Мы считаем, что существуют лишь переговоры и обмен между людьми. Поэтому, как изобретательному переговорщику, вам важно оставаться внимательным и уметь распознавать попытки давления или игры во власть. Если вы их заметите, немедленно возвращайте процесс в русло творческого решения проблем. Фокусировка на совместных возможностях делает старую концепцию наилучших альтернатив устаревшей и неэффективной. Вместо того чтобы беспокоиться о других потенциальных партнерах, сосредоточьтесь на том, как улучшить текущее партнерство.

Коррупция — третий враг изобретательности в переговорах

В один жаркий августовский день Уильям и Джон (авторы книги — прим. пер.) встретились с Мигелем Альфонсо Мартинесом в отеле «Насьональ», чтобы обсудить возможное сотрудничество между Калифорнийским университетом в Ирвайне и Гаванским университетом. Мартинес занимал несколько важных постов: председатель нового консультативного комитета Совета ООН по правам человека, пресс-секретарь Министерства иностранных дел Кубы и президент Кубинского общества международного права. Он свободно владел английским, французским и испанским языками, преподавал международные переговоры как на юридическом факультете Гаванского университета, так и на наших курсах в UCI.

Мартинес был крупным мужчиной с седыми волосами, собранными в хвост. Когда мы сели за стол, было видно, что он устал от недавних поездок и долгих заседаний в ООН в Нью-Йорке — он тяжело дышал. Но разговор начал неожиданно: он спросил, играли ли мы когда-нибудь в покер или шахматы. Мы ожидали обсуждения изобретательных переговоров, но вместо этого он вдруг решил поговорить об играх? Конечно, на самом деле Мартинес стремился выяснить наши метафоры и ценности в контексте ведения переговоров. Шахматы подразумевают макиавеллиевский подход, требующий стратегического планирования на несколько шагов вперед. Покер, в свою очередь, допускает ложь как нормальную часть процесса. Обе игры символизируют элементы соперничества.

Спустя четыре года мы организовали поездку для тридцати студентов MBA из UCI на Кубу для участия в девятидневном курсе, посвященном недвижимости и системе здравоохранения на развивающемся острове. Этот проект стал возможным благодаря вкладу Мартинеса в наши переговоры. Однако сам он не дождался этого события — он скончался в 2013 году. Тем не менее, его вопрос о покере и шахматах вскрывает две важные этические проблемы в изобретательных переговорах: ложь (дезинформация) и сокрытие правды. Для успешных изобретательных переговоров необходим свободный поток точной информации, и любые ее искажения убивают творчество.

Пол Экман, эксперт по мимике, прославился своими исследованиями микровыражений — мельчайших движений лица, которые длятся доли секунды и выдают эмоции.⁶ Он выяснил, что лишь 50 человек из 20 000 могут без подготовки распознавать обман. Экман также использует методы социолингвистики для выявления лжи и утверждает, что мог бы определить, что бывший президент Клинтон лгал во время скандала с Моникой Левински, анализируя его «дистанцирующий язык».

Если вы не входите в число 25% людей с врожденным «детектором лжи», вам придется полагаться на свою интуицию. Если кажется, что вас обманывают, скорее всего, так и есть. В подобных ситуациях помогает опыт игры в покер, где блеф и утаивание информации — часть правил. Однако важно помнить: если ваш культурный или этнический бэкграунд отличается от такового у вашего партнера по переговорам, риск неправильно истолковать «сигналы» значительно возрастает (авторы используют также креативный термин “lie-dar” — производное от слов ложь и радар — прим. пер).

Где истина?

Понятие истины может варьироваться в зависимости от культуры. Рассмотрим, к примеру, проблему «ва» (wa) — поддержания гармонии в Японии.

Многие западные переговорщики отмечают, что им бывает сложно получить обратную связь от японских коллег. На это существует три причины: (1) Японцы ценят межличностное согласие («ва») больше, чем откровенность. (2) Возможно, японцы сами еще не пришли к единому мнению по поводу предложения. (3) Западные переговорщики часто не замечают тонких, но вполне конкретных сигналов, которые подают японцы.⁷

«Ва» — это одна из ключевых ценностей японской культуры. В Японии редко дают прямой отрицательный ответ на предложения, особенно в контексте переговоров. Если отказ и звучит, то с большой осторожностью.

Знакомый многим пример — это когда японцы говорят: «Мы подумаем». Для американцев это может означать «нет», но если бы японец на самом деле планировал обдумать предложение, он объяснил бы, почему требуется время и в чем заключается процесс принятия решения. Прямое использование слова «нет» в японской культуре переговоров крайне нетипично.

Один японский ученый, Кейко Уэда, выделил шестнадцать способов избежать слова «нет» в японской культуре. В наших исследованиях мы обнаружили, что японские переговорщики используют это слово в среднем менее двух раз за полчаса при моделировании переговоров. Для сравнения: американцы говорят «нет» около пяти раз, корейцы — семь раз, а бразильские руководители — аж сорок два раза за тот же период!

Японские переговорщики следуют двойному культурному стандарту, известному как *tatema* и *honne*. «Татемаэ» можно перевести как «официальная позиция», а «хонне» — как «истинные намерения». В японской культуре важно

сохранять вежливость и выражать «татамаэ», но иногда между строк передавать «хонне», что может нести более честное, но потенциально обидное мнение. Эта система ценностей особенно заметна в ретроспективных беседах, где японцы описывают американцев как прямых и откровенных людей, что вызывает у них определенное чувство дискомфорта.

Наконец, зрительный контакт во время переговоров с японцами встречается гораздо реже, чем у западных коллег: в 13% случаев у японцев, в 33% случаев у американцев и корейцев, и в 52% случаев на переговорах с бразильскими руководителями.

Таким образом, в Японии утечка потенциально оскорбительных чувств ограничена, и «хонне» (искренние намерения) остаются незадействованными. Американцам такое разделение между «татамаэ» и «хонне» может показаться лицемерным, даже обманчивым. Однако для японцев это различие делается с чистой совестью и в интересах важнейшего «ва» — поддержания гармонии.

С учетом этих культурных различий, многие американцы обвиняют японцев во лжи. В свою очередь, сами американцы могут казаться «ходящими вокруг да около», когда смягчают правду в переговорах с немецкими или израильскими партнерами, которые славятся своей прямолинейностью. (В иврите для этого есть слово *doogri*, а английское слово *frank* («откровенный») происходит от древнегерманского племени франков).

Don't be a freier

В Соединенных Штатах мы привыкли считать, что люди говорят правду, пока не доказано обратное. Однако в большинстве стран мира дело обстоит иначе: доверие нужно завоевывать постепенно. Особенно ярко это проявляется в Израиле. Здесь существует базовое понятие «Don't be a *freier*», что можно грубо перевести как «не будь лохом». Но даже этот перевод не полностью передает весь смысл, который вкладывается в это выражение в израильской культуре.⁸ Именно поэтому израильские лидеры нередко предупреждают своих американских коллег о риске излишней доверчивости. Конечно, недоверие может подавлять творческий процесс, и, возможно, это одно из объяснений бесконечных конфликтов в регионе.

Снова этические проблемы

Вернемся к той ситуации в Сеуле с запущенным в стену стулом. Если бы этот поступок был спонтанной реакцией на упрямство американцев, он мог бы серьезно навредить процессу изобретательства. Но если эта хистрионика (*поведение, связанное с чрезмерной эмоциональностью — прим. пер.*) была заранее спланирована, то действие превращается в спектакль лжи — возможно, как бы выразился Мигель Альфонсо, это сочетание шахмат и покера. Это значительно усугубляет последствия.

Мошенничество или фрод — одна из форм лжи и влечет за собой юридическую ответственность. В переговорах проблема фрода может возникнуть как с этической, так и с правовой точки зрения. Вспомним, как крупные банки искажали информацию во время последнего финансового кризиса.

Еще одна форма коррупции в переговорах — это взяточничество. Международные правовые стандарты становятся все строже, а законы все яснее, особенно это касается Акта США о противодействии коррупционным практикам за рубежом (Foreign Corrupt Practices Act), который запрещает американским компаниям и частным лицам давать взятки иностранным государственным чиновникам. Хотя мы и не оправдываем взяточничество, для многих людей по всему миру (а иногда и в Вашингтоне, округ Колумбия) уплата дани может восприниматься как форма изобретательных переговоров. Более того, практически любой американский политик будет отрицать это — достаточно спросить их публично, влияет ли предвыборный сбор пожертвований на результаты голосования.

Например, как мы вспоминали в пятой главе, американцы использовали деньги как более эффективное оружие, чем пули, в Афганистане, и этот подход считался прагматичным. Однако независимо от того, кто раздает наличные, отсутствие прозрачности обычно вредит обществу и, следовательно, разрушает «великое изобретательное соглашение».

Утечка информации может быть еще одной формой лжи, особенно если информация утечет выборочно. Тем не менее, чем больше людей обладают информацией, тем лучше. Открытость и прозрачность всегда должны способствовать изобретательным переговорам.

Изобретательные переговоры как этика

Учитывая, что изобретательные переговоры представляют собой более перспективную альтернативу, мы считаем, что использовать как конкурентный, так и интегративный подходы в переговорах — это на самом деле неэтично. Оба этих подхода сосредоточены на интересах, а не на возможностях сотрудничества. Оба ограничивают то, чего могут достичь люди, когда они работают вместе.

Глава 10. Меняющиеся роли

Когда слово «кризис» пишется по-китайски, оно состоит из двух иероглифов: один означает опасность, другой — возможность.

— Джон Ф. Кеннеди

Как любой родитель может подтвердить, заставить детей есть овощи — задача не из легких. Еще труднее, когда покупка этих овощей требует двух поездок на автобусе после долгого рабочего дня на ногах, плюс значительная трата зарплаты.

Департамент здравоохранения Калифорнии десятилетиями пытался всеми возможными способами побудить семьи питаться лучше, чтобы избежать диабета, рака и сердечных заболеваний. И даже в таком ориентированном на ЗОЖ штате как Калифорния большинство людей ели всего две порции овощей в день — и одна из них, скорее всего, была картошкой фри.

Проблемы были серьезными. В районах города, где уровень ожирения был самым высоким, было полно ресторанов быстрого питания, а магазинов со свежими продуктами практически не существовало. Фастфуд был дешевым, вкусным и, конечно, удобным. Реклама «джанк фуд» (*вредной пищи — прим. пер.*) шла по телевизору непрерывно, в то время как бюджет Департамента здравоохранения на рекламу был крошечным.

Задолго до того, как Мишель Обама начала свою общенациональную кампанию, калифорнийские диетологи решили действовать иначе.

Они начали с исследований, чтобы выяснить, почему занятые, малообеспеченные мамы выбирали высококалорийную жареную или многократно обработанную пищу. Некоторые ответы были ожидаемы: фрукты и овощи дорогие, тяжелые, требуют времени на приготовление и быстро портятся. Другие ответы были связаны с культурой: для афроамериканцев ужин без мяса просто не считался полноценным. Для латиноамериканцев использование семейных рецептов (часто жарка на животных жирах) было проявлением заботы. На самом деле, для всех групп поход в ресторан быстрого питания воспринимался как поощрение, как способ проявить любовь.

В ходе фокус-групп по всему штату, матери были уверены, что делают для своих детей все возможное. Когда они узнавали, что такие «поощрения» наносят

вред их семьям, почти каждая мама просила совета о том, как изменить рацион питания семьи.

Но даже с доступом к информации существует разрыв между тем, что люди планируют сделать, и тем, что они на самом деле делают. И вот здесь на помощь пришли изобретательные переговоры.

Когда Департамент обратился к нам за помощью, чтобы преодолеть этот разрыв, мы начали с результата еще одного исследования: за последние 48 часов половина всех американских семей посетила какой-либо ресторан быстрого питания.

До этого стратегия Департамента была направлена на борьбу с распространением фастфуда, город за городом, район за районом. Они убеждали владельцев продуктовых магазинов открывать магазины в неблагополучных районах. Они работали со школами, чтобы запретить контракты с фастфудом и автоматы с газировкой. Но их ресурсы были ограничены, и долгосрочные усилия не приносили быстрых результатов.

Мы начали с одного из принципов изобретательных переговоров: создания образа идеального мира. Очевидно, в таком мире все ели бы 10 порций фруктов и овощей за последние 48 часов вместо фаст-фуда.

Мы поощряли участников генерировать множество, даже самых безумных идей в течение коротких сессий, чтобы выдвинуть как можно больше концепций. Некоторые из этих сумасшедших идей привели к прорыву.

Исследования показали, что дети считают еду в упаковке фастфуда вкуснее той же самой еды без нее. Кто-то предложил завернуть морковку в пакет из-под картошки фри. Другой предложил поменяться рекламными бюджетами с индустрией фаст-фуда. Третий предложил класть игрушки в упаковки с брокколи. И тут появилась значительная идея: вместо того чтобы считать индустрию врагом, мы можем превратить ее в партнера, используя их рекламные бюджеты, популярность и удобные точки продаж как эффективные каналы распространения. Возможно, детям начнут предлагать морковь или яблоки в составе «Хэппи Мил».

Конечно, от мысли до достижения цели — длинный путь, и здесь мы использовали еще один принцип изобретательных переговоров. Если мы попросим McDonald's продвигать наши продукты, что они получают взамен? Как мы можем построить с ними отношения?

Мы провели ролевую игру, чтобы понять, что можем предложить. Одна из диетологов, изображая владельца фастфуда, засунула под свитер пляжный мяч,

скрестила руки на груди и зарычала: «Покажите мне деньги». Этот жест помог ей сменить перспективу: она перестала быть преданным специалистом в области здоровья и на мгновение стала владельцем франшизы, для которого главным было не здоровье клиентов и забота о талиях, а собственная прибыль.

Прежде чем отправиться на встречу с владельцами франшиз, нам нужно было понять, как наша идея поможет им заработать больше денег.

Опять же, исследования оказались полезными: если половина американцев выбирает фастфуд, то другая половина — нет. И среди них много мам, стремящихся предложить своим детям более здоровую пищу. Предоставив такие альтернативы, владельцы ресторанов быстрого питания могут вернуть семьи, которые отказались от их услуг из-за заботы о здоровье.

Потребовалось два года работы с региональными ассоциациями и тестовыми рынками, но вскоре дети по всей стране могли выбирать молоко или сок вместо газировки и яблоки вместо картофеля фри.

Главным препятствием оказалось не что-то сложное, а элементарное отношение: владельцев ресторанов быстрого питания воспринимали как врагов. Но как только нутрициологи изменили подход, увидев в своих прежних оппонентах потенциальных партнеров и выработав общую стратегию, их новые союзники помогли донести до детей более здоровые альтернативы.

Меняйтесь ролями

Осознаем мы это или нет, но каждый человек ежедневно вступает в разные взаимодействия, принимая на себя определенные роли. Некоторые из этих ролей — стереотипные: строгий отец, заботливая мать, клоун в классе. Другие диктуются обстоятельствами: невинная жертва аварии, квотербек, забивший победный тачдаун. А есть и те, что обусловлены семейной динамикой: в каждой семье есть умный, красивый, бунтарь, упрямец, религиозный и надежный — и этот список можно продолжать.

В жизни мы постоянно меняем роли. В течение дня заботливая дочь может быть и креативным писателем, и любящей супругой, и внимательной матерью, и обожаемой сестрой, а потом стать душой компании на вечеринке с подругами.

Иногда люди оказываются вынуждены менять свои роли. В фильме Вуди Аллена «Жасмин» сюжет вращается вокруг женщины, которая была замужем за

весьма успешным мужчиной. Она быстро превращается из обычной студентки в сноба, принимая как должное дизайнерские шопинг-турне, загородные дома, скаковых лошадей и парк люксовых автомобилей. Ее мало заботит общение с бедной сестрой, а измены мужа она готова игнорировать ради сохранения иллюзий и привычной роскошной жизни.

Но когда ее муж оказывается мошенником в духе Берни Мэдоффа и она лишается своего богатства, она не может приспособиться к новой роли. Она продолжает летать первым классом, хотя погрязла в долгах, а работа для нее — ниже ее воображаемого статуса.

Как и Жасмин, в деловых или политических переговорах мы часто принимаем на себя определенную роль с самого начала и забываем, что можем проявить гибкость и сменить ее, когда это может нам действительно помочь. Еще хуже, когда мы воспринимаем других участников исключительно через призму ролей, которые сами им назначили, и перестаем видеть в них кого-то, кроме противников.

Даже те, кто работает вместе месяцами или годами в официальной обстановке, часто застревают в своих первых впечатлениях о людях. Поэтому, когда мы проводим семинары по совместному мышлению, начинаем с очень простого упражнения. Мы просим участников объединиться с человеком, которого они меньше всего знают в комнате. У них есть две минуты, чтобы узнать имя, должность этого человека, его или ее участие в проекте и какие-то скрытые таланты. Затем партнеры представляют друг друга группе.

Всегда оказывается, что коллеги или члены совета вдруг открывают для себя, что человек, которого они воспринимали в одной роли, играет совершенно другую роль в разных контекстах. Удивление неизбежно: когда тихий финансовый директор оказывается мастером кунг-фу, а председатель совета директоров — искусной танцовщицей живота. В больших группах можно обнаружить целую группу музыкантов или команду волейболистов.

Когда люди показывают другую сторону своей личности, они становятся более открытыми к смене ролей и избавляются от стереотипов о других.

В процессе переговоров роли могут, и часто должны, меняться. Человек, который изначально был противником на другой стороне стола, может увидеть долгосрочные перспективы успешных переговоров и внезапно стать их сторонником. Кто-то может получить повышение и начать работать с вами, или его могут перевести в другую страну, а на его место придет новый человек с совершенно другими взглядами и идеями. Человек, которого считали суровым начальником, может переключиться на более расслабленную роль в сборе информации. Интроверт может внезапно выйти на передний план, если

переговоры касаются его области экспертизы. Умение менять роли дает изобретательному переговорщику возможность добиваться неожиданных и крайне позитивных результатов.

Вот один хороший пример.

Война, мир и заключенные

Для доктора Бернарда ЛаФайетта один из важнейших переговоров в его жизни включал обед, неожиданный поворот событий и смену роли, которую он должен был сыграть.

Доктор ЛаФайетт работал с Мартином Лютером Кингом-младшим и был рядом с ним в день его убийства. На протяжении последних пятидесяти лет он несет миру философию ненасилия Кинга, обучая ей людей по всему миру. Один из наименее понятных принципов этой теории звучит так: люди, склонные к насилию, могут стремиться лишить вас жизни, но если вы уже посвятили свою жизнь служению миру, у них больше нечего у вас забрать.

В Колумбии, начиная с 1964 года, до 30 процентов территории страны находилось под контролем вооруженной революционной группировки FARC (Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia). Тем не менее, как и люди по всему миру, жители этих регионов стремились к мирной жизни, и поэтому доктор ЛаФайетт прибыл туда, чтобы обучить их методам ненасилия.

Однажды ЛаФайетт посетил небольшую деревню вместе с Верховным комиссаром по вопросам мира, священником и губернатором штата. В этот момент боевики FARC решили захватить кофейный урожай, собранный в деревне. Когда высокие гости выразили протест, повстанцы похитили их и отправили в изнурительный поход через джунгли. Двое из пленников должны были быть казнены, но на тот момент их группы уже разделили, и ЛаФайетт шел со своей охраной. Командир охраны, который командовал 400 бойцами, был известен своей жестокостью и абсолютной потребностью в контроле. Один из охранников ЛаФайетта был без руки — ее отрубили за то, что он убил и съел дикого цыпленка без разрешения командира.

ЛаФайетт был примерным пленником, пять дней он шел по крутым горным тропам, прихрамывая и готовый вот-вот упасть от усталости. Когда он присел, чтобы отдохнуть, охранники приказали ему встать. Отдыхать нельзя. ЛаФайетт подчинился, но, встав на ноги, бросил взгляд на часы. Было 2:30, и они не останавливались на обед.

Собрав остатки своего скромного испанского, он сказал: «Quiero comer» («Хочу есть»). В ответ охранник ткнул его в бок стволом своего АК-47.

Но ЛаФайетт не отступил. Он подошел к плоскому камню, сел и снова повторил: «Quiero comer!» Для лучшего эффекта добавив: «Pronto! Aquí!» («Прямо сейчас, здесь!»).

Охранники были ошеломлены и вызвали своего командира. Когда тот прибыл, ЛаФайетт повторил свои требования, указывая на часы и произнося их в третий раз.

Теперь командиру предстояло принять решение. Явно, этот пленник не понимает, как себя вести. Он не обучен. Разве он не знает, что мы собираемся его убить?

Но ЛаФайетт уже решил: если ему суждено жить, он должен поесть. А если они все же убьют его, то обед ему уже не понадобится. Он применил один из принципов, которым сам учил: необычное, но искреннее поведение в экстремальных обстоятельствах может пробудить совесть нападающего. Так он просто изменил роль — от покорного пленника до требовательного.

Возможно, не совесть убедила командира, а его собственный прагматизм. Ему тоже нужно было принять решение. Он мог продолжать поход с этим трудным пленником, понимая, что тот станет еще более проблемным. Он мог убить его. Или же он мог освободить его.

Вскоре наступило время обеда. Охранники с улыбкой ели свои тамалес — если ЛаФайетт не мог есть, то и они не могли. А чуть позже появился конь, и командир приказал ЛаФайетту сесть верхом. Поскольку ЛаФайетт никогда раньше не ездил на лошади, он был немного неуверен, но, стоя перед выбором между возможной свободой и дальнейшим конвоированием, он подчинился.

Разумеется, он допустил ошибку новичка. Схватившись за лошадь, он крепко зажал ноги под ее животом. Лошадь, естественно, встала на дыбы. Запас испанский у ЛаФайетта к этому моменту уже закончился: он знал достаточно, чтобы попросить еду, но команды вроде «Стоять!» или «Успокоиться!» были ему недоступны.

Охранники смеялись, когда удалось успокоить лошадь. Они научили ЛаФайетта нескольким основным командам и отправили его вниз по горной тропе.

Так что, будь вы на переговорах или продвигаете мир, вы можете извлечь урок из этой истории: сходите на обед и придумайте что-то необычное, чтобы преодолеть тупик — например, смените роль.

Изменение ролей в крупных переговорах

Иногда вам приходится менять роли, потому что меняются ваши партнеры или оппоненты. Это может либо открыть новые возможности для изобретательных переговоров, либо полностью закрыть перед вами все пути.

На первой полосе *New York Times* от 20 сентября 2013 года было сразу три истории — все они служат прекрасными примерами того, как смена ролей может способствовать успеху в изобретательных переговорах. Конечно, никто не знает, к чему приведут эти переговоры, но каждый из них стал положительным шагом в, казалось бы, безвыходной ситуации.

Трудно представить худшего партнера для переговоров, чем бывший президент Ирана Махмуд Ахмадинежад. Логика его выступлений казалась столь же странной, как и их провокационная подача. Отрицание Холокоста — серьезно?! Заголовок *Times* «Иран стремится к ядерному соглашению для снятия санкций» был абсолютно немыслим, пока он находился у власти. Однако теперь новый президент Ирана, более умеренный Хасан Рухани, обменивается миролюбивой корреспонденцией с президентом Обамой. Более того, Рухани, по всей видимости, заручился (хотя и слабой) поддержкой Верховного лидера Ирана, аятоллы Али Хаменеи. Это удивительный поворот событий, учитывая последние десятилетия словесных войн и эмбарго против Ирана.

Смена президента Ирана — это только один из факторов. Как заметили Томас Эрнбринк и Марк Лэндлер из *New York Times*, «Иранские лидеры сочли тон письма Обамы очень многообещающим, и, что парадоксально, они расценивают ослабевающее влияние Америки в регионе как положительный знак. Рухани публично одобрил решение Обамы не наносить удар по Сирии за применение химического оружия против собственных граждан».

На самом деле, в новом подходе Ирана нет ничего парадоксального. Роль Америки на Ближнем Востоке изменилась после неудач в Ираке и Афганистане, а также из-за усиливающейся энергетической независимости США. Эти изменения создают новые возможности для лидерства и выработки американской политики в регионе.

Другой неожиданный заголовок — «Дипломатический поворот по Сирии и Ирану». Журналист Дэвид Сэнгер поясняет, что в условиях нарастающей напряженности между США и Сирией Россия взяла на себя роль посредника. Несмотря на традиционные сложные дипломатические ходы России, они, возможно, увидели шанс на мирное разрешение сирийского конфликта, который на момент написания статьи все еще продолжается. Это не новая роль для

России — все больше свидетельств указывает на то, что Советский Союз принимал участие в попытках посредничества между США и Вьетнамом в 1960-х.

Сегодняшние дипломатические сдвиги, кажется, также получили толчок благодаря «небрежному» предложению госсекретаря Джона Керри о том, что можно было бы избежать дальнейшего насилия, если бы сирийцы немедленно сдали свое химическое оружие. Возможно, если бы это предложение исходило от вице-президента Джо Байдена, его легче было бы представить как случайное. Дипломатия — это удивительная игра, в которой редко встречаются креативные решения, хотя, возможно, именно россияне смогут придать ситуации более изобретательный вектор.

Третья важная новость в *New York Times* касалась заявления Папы Римского: «Церковь одержима вопросами гомосексуальности, аборт и контроля над рождаемостью». По словам Лори Гудстайн, смена руководства в Ватикане явно оказывает влияние на мышление и возможную политику церкви. Мы извиняемся перед теми, кто может счесть это неподобающим, но, в конечном итоге, только Бог знает, как все это разрешится.

Человек множества ролей

Первый лейтенант, кандидат в губернаторы, федеральный окружной судья, сенатор от штата Мэн, лидер большинства в Сенате США, защитник NAFTA (*Североамериканское соглашение о свободной торговле — прим. пер.*) и ВТО (*Всемирная торговая организация — прим. пер.*). В 1994 году Джордж Митчелл отклонил предложение президента Клинтона занять пост в Верховном суде. Помимо этого, он был директором таких компаний, как Disney, Federal Express, Хегох и Boston Red Sox, партнером юридической фирмы и миротворцем. Дважды он пытался разрешить израильско-палестинский конфликт — в 2001 и 2009 годах.

Однако его одно из самых значимых достижений произошло в 1998 году, когда он стал посредником в мирном процессе в Северной Ирландии. Примечательно, что это задание не было его первым контактом с этой проблемой, хотя изначально он не планировал заниматься ей напрямую.

ВРЕЗКА 10.1

Ирак

Даже в условиях крайней напряженности и смертельной угрозы возможно изменить роли, чтобы провести изобретательные переговоры.

Это произошло в первые недели войны в Ираке. Иракцы всех фракций настроились против американских войск. Без функционирующего правительства на поверхность стали выходить сектантские конфликты, которые копились десятилетиями. Религиозных лидеров убивали, мечети взрывали, и мирные жители оказывались под угрозой каждый раз, когда выходили из своих домов, а иногда даже и находясь внутри них.

Американские военные, не имея глубокого понимания местной культуры, пытались уменьшить уровень насилия, направляя войска для охраны религиозных лидеров. Однако присутствие вооруженных солдат только усиливало недовольство среди местных жителей, которые выходили на улицы со своим оружием. Каждая такая встреча грозила перерасти в перестрелку.

Небольшой отряд американских солдат вышел из бронемашин в тупике, где укрылся один из влиятельных религиозных лидеров в своей мечети. Их задача была его защитить, но у них был только один переводчик.

Пока они стояли на углу, прохожие начали собираться, и вскоре толпа значительно выросла. Переводчик пытался объяснить, что солдаты пришли, чтобы защитить их лидера, но толпа либо не слышала, либо не верила. В итоге люди выстроили плотную, кричащую и вооруженную блокаду, направив оружие на солдат. Одно неверное движение — и сотни людей могли погибнуть.

Молодой полковник не мог выполнить свою задачу, ситуация стремительно накалялась. И тогда он сделал нечто неожиданное — шаг, который противоречил всему, чему его учили, и который поразил

его солдат. Он приказал своим бойцам опустить оружие, встать на колени и улыбнуться.

Обученные полевому бою, но также привыкшие следовать приказам своего командира, солдаты подчинились. На лицах девятнадцатилетних бойцов еще оставался страх, но, по мере того как они один за другим опускались на колени с опущенными винтовками, толпа постепенно затихла. Почему враждебные иностранные солдаты встали на колени? Затем полковник поднял свою винтовку, держа ее за ствол, показывая еще один знак дружелюбия.

Когда иракцы успокоились, голос переводчика стал слышен. Теперь люди прислушались и заметно смягчились. Это дало полковнику возможность безопасно отвести своих людей, без единой капли пролитой крови.

Изменив свои роли — от вооруженных захватчиков до смиренных людей, солдаты превратили потенциально смертельную ситуацию в мирную.

Билл Клинтон не любил получать отказы. Когда Митчелл ушел с поста сенатора в 1994 году без одобрения президента и отклонил предложение Клинтона войти в состав Верховного суда, тот предложил ему возглавить Белый дом на конференции по торговле и инвестициям в Северной Ирландии. Тогда Митчеллу сказали, что это займет всего несколько дней. На деле же это заняло три года.

В своей новой роли Митчелл встречался с бизнес-лидерами Белфаста по обе стороны конфликта — как с юнионистами, так и с националистами. Обе стороны приводили аргумент, который он уже не раз слышал: «Существует прямая связь между безработицей и насилием». Он уже слышал этот довод — «ничто так не останавливает пулю, как труд — от Роберта Зеллика, еще одного человека, умевшего менять роли, который позднее стал президентом Всемирного банка. Этот же аргумент звучал в обсуждениях по NAFTA и ВТО.

Работа Митчелла с торговыми группами продемонстрировала его выдающиеся личные качества, в частности — чувство справедливости. Это привело его к, возможно, самому удовлетворяющему и эмоциональному этапу его карьеры. Его назначили главой трехсторонней группы по медиации и председателем многосторонних мирных переговоров, которые в итоге привели к подписанию Белфастского соглашения (т.н. Соглашение Страстной пятницы) в 1998 году.

История тех трех лет напоминала американские горки в развлекательном парке Six Flags. В своей книге *Making Peace*¹ Митчелл до сих пор сожалеет, что пожертвовал временем с семьей ради задачи, которая часто казалась безнадежной: разоружение и утилизация оружия с обеих сторон конфликта. Но он не сдавался, продолжая искать новые подходы и акцентируя внимание не только на насилии, но и на страданиях, вызванных экономической бедностью.

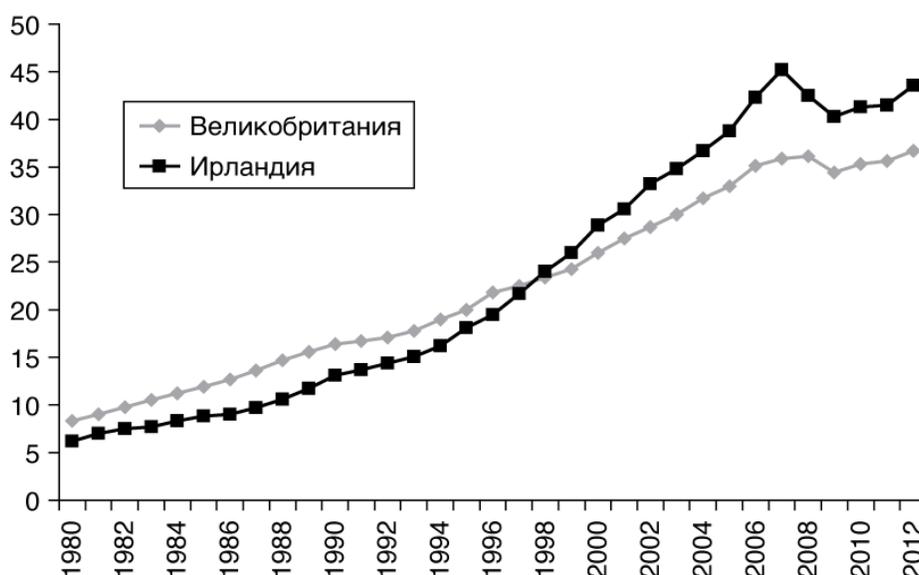


Рисунок 10.1. ВВП на душу населения, Великобритания и Ирландия (ППС).

Источник: Всемирный банк, WDI online.

В это же время Мэри Робинсон объединяла самых разных союзников — от представителей королевских семей до уличных бойцов. А Энн Галлахер, бывшая медсестра, сменила свою роль, основав организацию *Seeds of Hope* и создав платформу для диалога между заключенными и теми, кого они ранили.

Эти инициативы по установлению мира на местном уровне подкреплялись экономическим развитием, которое продвигал Митчелл. Основную поддержку оказывали Европейский Союз и американские инвестиции в Республику Ирландия. Благодаря этому большой экономический разрыв между двумя частями Ирландии начал сокращаться (см. рисунок 10.1). Примерно в то же время, когда страны достигли паритета по уровню доходов, были подписаны и мирные соглашения — все это стало возможным благодаря тому, что Митчелл выступил одновременно и как бизнес-амбассадор, и как миротворец.

Мы находимся в разгаре величайшего кризиса нашего времени²

Главная проблема, с которой столкнутся американцы в ближайшие двадцать лет, скрывается у нас дома. Это не внешние войны и не терроризм. Это не экономика, хотя многие ее таковой считают. Это не наркотики и не диеты. Нет, дело в смене ролей для 75 миллионов американцев. Важнейший вызов, с которым предстоит столкнуться Америке к 2014 году, — старение поколения бэби-бумеров. Но, как когда-то сказал Кеннеди, любую проблему можно рассматривать как возможность — возможность для изобретательных переговоров. Ведь, как заметил Франклин Д. Рузвельт: «Я верю, что мир, как и милосердие, начинается с дома».

«Счастье — это большая, любящая, заботливая, дружная семья... В другом городе».

— Джордж Бернс

«Преимущество взросления с братьями и сестрами заключается в том, что ты отлично разбираешься в дробях».

— Роберт Браулт

Юмор на эту тему важен по нескольким причинам. Во-первых, немного легкости поможет нам справиться с серьезными изменениями, которые предстоят нашим семьям в ближайшие десятилетия. Во-вторых, юмор — это отличный способ стимулировать креативное мышление. И хотя шутки Бернса и Браулта по-своему остроумны, люди, с которыми мы говорили, видят ситуацию иначе.

Сегодня миллионы американских семей придумывают новые способы жить рядом и вместе работать творчески и слаженно, а не просто *делить обязанности*.

Количество пожилых людей растет, и с этим приходят неизбежные проблемы со здоровьем, ухудшение финансового положения³ и ослабление пенсионных систем. Дополнительные расходы на уход за детьми для родителей, работающих полный день, а также нестабильность на рынке труда и жилья становятся серьезными вызовами для американцев. Поколение бэби-бумеров переживает трансформацию: от кормильца до пенсионера, от родителя до бабушки или дедушки, от главы семьи до переговорщика. Все больше семей, где несколько поколений живут вместе, вынуждены искать креативные решения для создания новых форм взаимодействия и организации жизни, поскольку такие «расширенные» семьи становятся все более распространенным явлением.

Американская культура меняется:

1. Уход на пенсию и проблемы со здоровьем среди американских бэби-бумеров вызывают полное переосмысление государственной и корпоративной поддержки пожилых людей (например, социальное обеспечение, пенсионные фонды, Medicare и здравоохранение в целом). Процесс адаптации займет около десяти лет и будет сложным как для отдельных лиц, так и для организаций.
2. Наш 50-летний национальный эксперимент с нуклеарной семьей с идеальным составом из двух родителей, двух детей и традиционного «белого забора» (*white picket fence* — символ американской мечты о собственном доме в субурбии — прим. пер.) подходит к концу. Восстанавливается старая, проверенная временем модель взаимозависимости в «расширенных» семьях, которая снова становится культурной нормой.
3. Будут построены новые дома, адаптированные для многоуровневых сообществ, где рядом живут люди разных возрастов и многопоколенные семьи. Около трети современных домов для одной семьи смогут и будут включать дополнительные квартиры или их вариации.
4. Рост числа «детей-бумерангов» — взрослых, которые снова живут с родителями из-за текущих экономических трудностей, служит своего рода подготовкой к сложному периоду массового выхода на пенсию бэби-бумеров. Миллионы американцев учатся заново балансировать между близостью и личным пространством — навыки, которые будут особенно важны в предстоящие десятилетия.

5. Наша необычная культурная одержимость личной независимостью в Америке ослабнет в ближайшее десятилетие, отчасти под воздействием экономических факторов. Это приведет к изменениям в строительных нормах и более творческим подходам к концепции «дома».

В 1940 году более 60 процентов пожилых вдов жили со своими детьми.⁴ К 1990 году эта цифра снизилась до менее чем 20 процентов, во многом благодаря программе социального обеспечения. К 2010 году эта тенденция начала меняться в обратном направлении по экономическим и социальным причинам (см. рис. 10.2).

Рассмотрим явление, известное как «дети-бумеранги». Оценки варьируются, но, по данным Бюро переписи населения США, почти треть всех американцев в возрасте от 18 до 34 лет живут со своими родителями. Это более 21 миллиона молодых взрослых. Десять лет назад заголовки газет, книги и фильмы называли это явление «*Неудавшийся старт*», и лишь небольшая часть американских родителей, чьи дети перешли двадцатилетний рубеж, выражали недовольство. Теперь становится ясно, что «дети-бумеранги» — это лишь очередной симптом масштабных культурных изменений, затрагивающих американское общество: воссоединение «расширенных» семей.

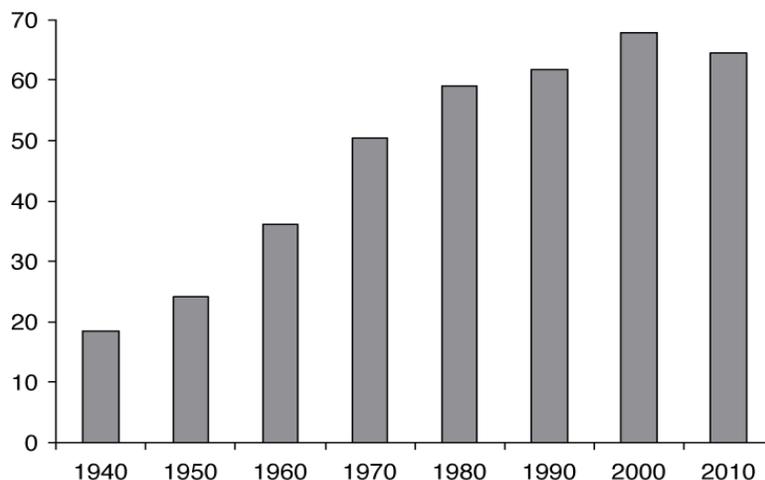


Рисунок 10.2. Процент вдов старше 65 лет, живущих отдельно.

Источники: McGarry & Schoeni (1998) и перепись населения США.

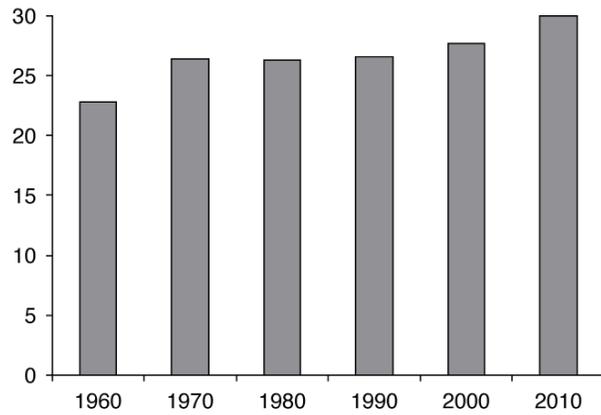


Рисунок 10.3. Процент людей в возрасте от 18 до 34 лет, проживающих с родителями.

Источник: перепись населения США.

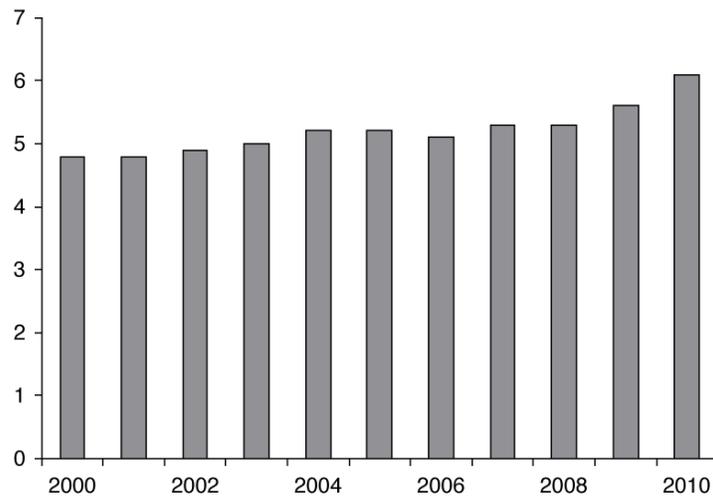


Рисунок 10.4. Процент многопоколенных домохозяйств.

Источник: анализ данных переписи населения США, проведенный AARP.

Бабушки и дедушки также возвращаются жить к своим детям. По данным Бюро переписи населения, в Америке растет количество домохозяйств, где проживают сразу три поколения. Исследовательский центр Pew оценивает, что более 17 % населения — 54 миллиона американцев — жили в многопоколенных домохозяйствах в 2011 году, по сравнению с 28 миллионами в 1980 году. Это 6 процентов всех американских домохозяйств (см. рис. 10.4). Кроме того, перепись населения несколько занижает эту тенденцию — те, кто живет по соседству, через дорогу, в дуплексах и многоквартирных домах, не учитываются. Люди снова объединяются под одной крышей, потому что большой эксперимент поколения Второй мировой войны не оправдал себя. Три поколения должны жить вместе, и дело здесь не только в финансовых причинах.

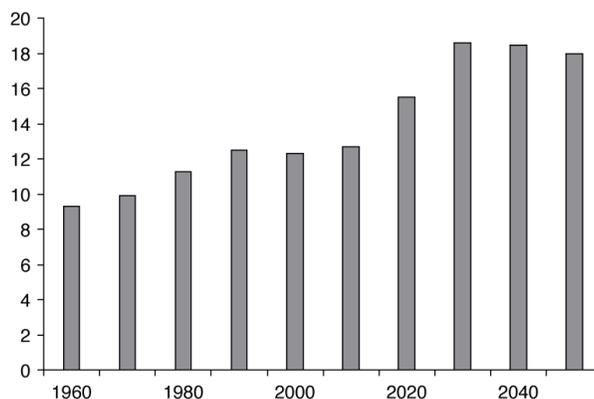


Рисунок 10.5, Процент населения США старше 65 лет.

Источник: Бюро переписи населения США.

Люди эволюционировали так, что на психологическом и физиологическом уровнях мы склонны жить в расширенных семьях. Мы чувствуем себя счастливее всего среди своих близких, своего «племени». И постепенно осознаем, что другие институты — будь то компании, профсоюзы, государственные или религиозные организации — в конечном счете не смогут полностью о нас позаботиться. Только семьи, как это было с давних времен на саваннах Западной Африки, действительно способны и будут заботиться о нас.

Пожилое население Америки в настоящее время растет умеренными темпами, но уже в ближайшем будущем этот процесс ускорится. По прогнозам Бюро переписи населения, к 2040 году число пожилых людей удвоится и превысит 80 миллионов (см. рис. 10.5). Тогда каждый пятый американец будет старше 65 лет, и более половины из них будут иметь как минимум одно заболевание или инвалидность.

Семьи должны будут совместно решать, как создавать сообщества и дома, которые смогут адаптироваться к быстрому старению нации, внедряя инновационные подходы. И внутри этих домохозяйств людям придется постоянно менять свои роли, чтобы справляться с новыми вызовами.

Как, например, это делает семья из Северной Калифорнии, о которой писала *San Francisco Chronicle*.

Воскресенье, 5:55 вечера, дом в Фэрфилде. Пятилетняя Грейс Карри ходит по дому, звеня маленьким колокольчиком, чтобы собрать всех на ужин.

К 6 часам вечера все уже сидят за обеденным столом: родители Грейс — Бернадетт, 37 лет, и Джордж Карри, 42 года; ее младший брат Джек, 3 года; тетя и дядя — Тереза, 41 год, и Стив Лавелл, 42 года; их дети — Дженнифер, 15 лет, Майкл, 13 лет, и Дэнни, 11 лет; и бабушка с дедушкой — Гретхен, 70 лет, и Джо Шилтс, 72 года. Пес семьи, Рокси, тоже прибежал. Все они живут в доме площадью 6 800 квадратных футов на участке в 4,8 акра вдоль Южного канала Путах. Шилтсы живут на первом этаже, а у каждой из двух семей есть свое крыло на втором этаже.

Идея создания семейного комплекса зародилась после того, как в 1999 году у Джо диагностировали болезнь Паркинсона. Все пятеро дочерей Шилтсов уже разъехались и вышли замуж, так что дом в Фэрфилде, где они выросли, стал слишком большим и требовал много усилий по уходу. Тем временем семьи Карри и Лавеллов начали перерастать свои дома в Фэрфилде.

Тереза Лавелл предложила идею жить всем вместе. Она и Стив много лет мотались по миру, пока он служил пилотом ВВС. Когда он завершил службу, Тереза сказала: «Мы возвращаемся в Фэрфилд и будем жить вместе», — рассказывает Гретхен Шилтс.

Трое из дочерей Шилтсов уехали, но семьи, оставшиеся в Фэрфилде, уже привыкли проводить много времени вместе. «Наши образы жизни были естественно интегрированы», — вспоминает Бернадетт Карри.

В 2000 году начались поиски подходящего участка, которые завершились покупкой в ноябре того же года. Затем семья выбрала архитектурное бюро Jacobson, Silverstein & Winslow в Беркли. «Мы потратили часы на обсуждения и просмотр книг, чтобы найти идеи», — вспоминает Гретхен Шилтс.

Сложности с получением кредита были значительными. Семья даже устраивала обеды с кредитными офицерами, чтобы рассказать о своей мечте, но риск дефолта продолжал

пугать банкиров. Наконец, кредитный офицер из First Northern Bank согласился предоставить средства. «Он уловил наше видение», — вспоминает Гретхен.

Проект обошелся в 1,4 миллиона долларов — это эквивалент 466 666 долларов на каждую семью — включая землю, дизайн и строительство, за исключением бассейна, ландшафтного дизайна и солнечных панелей.

Шилтсы использовали часть пенсионных накоплений Джо, чтобы купить землю, а три семьи скинулись на первоначальный взнос после продажи своих домов. Они владеют домом как совместные арендаторы, и каждая семья вносит средства на общий счет, из которого выплачивается ипотека сроком на 15 лет и другие общие расходы. Хотя новый дом уникален, Джо Шилтс оценивает, что покупка трех отдельных домов в Фэрфилде обошлась бы вдвое дороже. Новые отдельные дома в Фэрфилде могут стоить от 600 000 до более чем 1 миллиона долларов.

Если бы они построили три отдельных дома, им пришлось бы покупать три участка, так как городское зонирование допускает только один дом на участке. Джо подсчитал, что покупка трех участков стоила бы на 100 000 долларов больше, чем они заплатили за свою землю. А затраты на строительство увеличились бы почти на 500 000 долларов.

Входная зона окружена коридором, проходящим через центральную часть дома. В коридоре установлены книжные полки под большими окнами, а также открываются проходы в большую гостиную со вторым светом. Слева от гостиной — зона для общения с камином, телевизором, пианино и местом у окна, через которое открывается вид на задний двор с террасами, бассейном, лужайкой и сухим склоном холма, ведущим к каналу.

Центральное место в гостиной занимает длинный обеденный стол, за которым могут разместиться до 20 человек. Это была их первая совместная покупка, поскольку стол олицетворял «важность совместных трапез для всей семьи», — объясняет Бернадетт Карри.

Этот стол также стал местом для еженедельных суповых ужинов по четвергам зимой. Сначала их устраивали для друзей и соседей, которые порой приводили с собой новых людей, и это позволяло вести оживленные беседы. «Это был наш способ расширить круг общения», — добавляет Джордж Карри.

Каждая семья выбирала цвета для своей части дома. Покраску стен и другие детали для общих зон обсуждали и утверждали совместно. «Это была непростая работа», — вспоминает Гретхен Шилтс. Все собирались за столом в доме Шилтсов, чтобы принять важные решения по ходу строительства.

Совместная работа — ключ к успеху этого проживания. Каждая семья по очереди готовит ужин на протяжении всей недели. Завтрак, обед и ужин по пятницам — каждый готовит сам для себя, и часто это того, что не было съедено ранее или пицца. Семья, которая готовит ужин на неделю, также планирует меню и занимается покупкой продуктов.

Уборка общих помещений разделена между восемью взрослыми, сменяющими друг друга каждую неделю. Малыш Джо и дети Карри, конечно, освобождены от этих обязанностей. Каждая семья также самостоятельно следит за порядком в своей части дома.

Совместные ужины в шесть вечера — это «настоящий опыт для молодежи», — отмечает Гретхен Шилтс. Это время, когда все собираются вместе, чтобы обсудить, как прошел день.

Ужин — это также возможность предотвратить конфликты, отмечает она, добавляя, что семья много обсуждала этот вопрос до переезда. Они стараются регулярно проводить семейные собрания, хотя дети не участвуют в обсуждении финансов. «У нас есть та особая взаимосвязь, которая делает наше совместное проживание возможным. Мы все преданы друг другу», — говорит Гретхен, работающая медсестрой и католическим капелланом по вызову в North Bay Hospice.

«Когда мы планировали дом, мы видели в этом объединение семей», — добавляет Стив Лавелл, — «и возможность заботиться о маме и папе». «Это не эксперимент, — говорит он. — Мы сделаем так, чтобы все получилось».

Джордж Карри соглашается: «Что бы ни произошло, мы все уладим. Здесь важнее семья, чем сам дом».⁵

ВРЕЗКА 10.2

Создавая дедушку

Когда врач спросил: «Кто его ближайший родственник?», Энн Галлахер не задумываясь ответила: «Полагаю, это я». И эти слова стали правдой.

Семидесятилетний Дик Мэдден лежал на больничной койке для бедных в Дублине, умирая от пневмонии. Врачи поддерживали его жизнь, но Энн спасла его. Обученная как медсестра, Энн давно уже сменила свою роль и стала важным связующим звеном в Ирландии (или, используя более точный термин Дэвида Обстфельда, *tertius iungens*, что означает «связующий третий»). Она знала всех: и на севере, и на юге, протестантов и католиков, бывших заключенных и полицейских, богатых и влиятельных, а также тех, кто, как Дик, оказался в безвыходной ситуации. Находя общие интересы и налаживая связи, она укрепляла мир, который держался в Северной Ирландии все последние десятилетия.

Она также спасала таких, как Дик — незнакомца, которого однажды встретила на холодной улице и отвела в больницу. Она навещала его, пока он выздоравливал, а когда он поправился, она и ее муж Джерри помогли ему переехать в маленькую квартиру недалеко от их дома в пригороде Дублина. Каждый воскресный ужин Энн поддерживал не только тело Дика, но и его душу, и вскоре они даже доверили ему ключ от своего дома. В свою очередь, Дик помогал ухаживать за их 14-летним сыном Джаредом, пока они работали.

Джаред — чемпион по херлингу и гэльскому футболу, а его самым преданным болельщиком был Дик. Пять лет он не пропустил ни одной игры. Когда здоровье Дика снова ухудшилось, он переехал жить к Энн, чтобы умереть у них дома, окруженный их заботой.

Дик умер дома, рядом с приемной семьей. Джаред держал его за руку, когда тот ушел, и поцеловал в лоб на похоронах, куда

собрались десятки людей из их сообщества. Джаред скучает по своему лучшему другу.⁶

Энн, имея восемь братьев и сестер, которые помогали ее матери, сумела создать новые роли для своей семьи, а для Дика — особенные отношения, которые стали для него настоящим спасением.

С печалью добавляем: в прошлом году Энн ушла из жизни. Мы очень по ней скучаем.

Эта большая семья смогла изменить свои роли, чтобы наладить совместную жизнь. Спустя десятилетие, когда Джон (*один из авторов книги — прим. пер.*) снова взял у них интервью, все по-прежнему жили в их доме в Фэрфилде. Малыши стали подростками, подростки — взрослыми, а родители — бабушками и дедушками. Семьи прекратили регулярные двухнедельные встречи, но по-прежнему решают проблемы по мере их возникновения. Как и 50 миллионов других американцев, члены семьи постоянно пересматривают свои договоренности, превращая множество угроз в возможности.

Да, десять человек трех поколений и семейная собака! Тем временем в Китае в следующем десятилетии страна будет пожинать плоды «политики одного ребенка» — каждая пара среднего возраста будет вынуждена заботиться о четверых родителях. Поскольку социальная структура для ухода за пожилыми практически отсутствует, правительство рассматривает возможность принятия законов, обязывающих детей ухаживать за своими родителями. А в Ирландии наблюдается противоположная проблема. В 1950-е годы нормой были большие семьи, и теперь часто бывает восемь взрослых детей на одного бабушку или дедушку. Поэтому некоторые взрослые ищут собственные альтернативы.

Глава 11. Создание сюрпризов

Полчаса между пробуждением и подъемом всегда оказывались плодотворными для любой задачи, требующей изобретательности.

— Сэр Вальтер Скотт

Паула Гарб посвятила всю свою жизнь установлению мира и обучению этому других — от работы с программами по предотвращению уличного насилия в Лос-Анджелесе до международных советов по послевоенному примирению. Она, вероятно, провела за переговорами больше времени, чем большинство людей за несколько жизней. И ее любимые истории всегда связаны с элементом неожиданности.

Во времена Холодной войны, будучи американской студенткой, Паула воспользовалась редкой возможностью учиться в Москве. Там она познакомилась с симпатичным молодым русским, и в течение следующих 20 лет они поженились, родили двоих детей, а затем Паула вернулась в США, став профессором в Университете Калифорнии в Ирвайне. Ее глубокое знание языка и культуры обеих стран очень помогло в изучении и участии в мирных переговорах между бывшей советской Грузией и регионом Абхазия, который стремится к признанию в качестве отдельного государства.

Многие годы было практически невозможно собрать обе стороны конфликта для переговоров. После десятилетий работы с активистами на местах и построения доверия, стороны наконец согласились провести совместную встречу, где каждый участник должен был представить свои доклады с разных точек зрения.

Однако перед началом конференции возник вопрос о публикации их рекомендаций. Обычно материалы конференций публикуются вместе, либо по темам, либо с чередующимися точками зрения. Однако, учитывая неравенство в отношениях (у грузин было явное преимущество: финансовые ресурсы, военная мощь и существующая расстановка сил), один из участников от абхазской стороны был категорически против совместной публикации. Он считал, что если их доклады выйдут в одном сборнике, это будет означать, что абхазы согласились остаться подчиненными Грузии.

Логические доводы не срабатывали. «Так всегда делается», — говорили грузины. «Это слишком дорого — опубликовать две книги». Чем больше они настаивали, тем сильнее сопротивлялся абхазский участник. После долгого утра переговоров стороны взяли перерыв на обед. Паула проверяла разные аргументы с остальной частью абхазской делегации, но ничего не срабатывало.

После обеда переговоры возобновились, и обе команды не ожидали достичь соглашения. Но тут грузинский переговорщик сделал неожиданное: он уступил. «Знаете, — сказал он, — меня устраивают два издания». В этот момент упорный абхазец также ослабил свою позицию. Когда напряжение в зале спало, он согласился, что логичнее выпустить один сборник.

Остался последний вопрос: кто напишет вступительную статью? Первая статья или первая половина книги могла бы дать понять, что одна из сторон одержала верх. Тогда Паула предложила простое решение, заимствованное из академических переговоров: «В алфавитном порядке?».

Обе стороны задумались, кивнули, и планирование конференции продолжилось. Один небольшой шаг к прочному миру между двумя регионами, которые долгое время враждовали.

Даже если вы не руководите международной мирной конференцией или не ведете интеллектуальные баталии с отрядом партизан в тропических джунглях, есть способы привнести элементы изобретательности в любые переговоры. Эти методы берут свое начало из мастерских по инновациям, театральным практикам, экспериментов в социологии и психологии, а также десятилетий проб и ошибок на практике. Возможно, вы уже использовали некоторые из них, даже не осознавая, что они достаточно сложны и проверены временем. Их можно применять в изобретательных «побочных» переговорах («параллельных неформальных переговорах» пользуясь терминологией Лоуренса Сасскинда или «предпереговорах» по Ховарду Райффу, как упоминалось в первой главе) или для преодоления тупиковых ситуаций. Подумайте, как вы или ваш фасилитатор можете использовать их для стимуляции воображения.¹

Сделайте небольшую уступку

Вы проделали свою домашнюю работу. Подобрали нужных участников. Создали дружелюбную атмосферу. Организовали встречу в удобном месте. Возможно, даже определили общие цели. Но как только вы входите в комнату, все меняется. Автоматически включается старый сценарий: вы — на одной стороне стола,

представляя силы добра. Ваш противник — на другой стороне, воплощая силы зла. Ваша задача — победить.

И вот ваш первый неожиданный шаг — уступить в чем-то. Конечно, это «что-то» должно быть несущественным для вас или для конечного результата вашего сотрудничества. Это может быть пункт, который обсуждался на предыдущих неудачных переговорах, но не имел реальной значимости. Либо это может быть некий вопрос, который вы специально придумали и включили в переговоры. При подготовке вы выяснили, что этот пункт на самом деле не представляет большой ценности для другой стороны. Но для достижения нужного эффекта это должно выглядеть как важный вопрос, достойный обсуждения.

Возможно, именно так поступил абхазский переговорщик в истории, с которой началась эта Глава. Он, вероятно, и так понимал, что средств на публикацию двух отчетов нет, и удивил другую сторону, уступив в том, что на самом деле не имело для него значения. Его сюрприз мог быть заранее продуман.

Чем раньше вы примените такой ход, тем лучше. Во-первых, это ломает стереотип: вы не злодей, готовый до последнего бороться за каждую мелочь. Это значительно трансформирует вашу роль. Интересно, что, сделав небольшую уступку, вы становитесь в позицию великодушного хозяина, и другие могут начать следовать вашему примеру.

Этот процесс можно увидеть во многих культурах, где дарение подарков — это и начало переговоров, и демонстрация силы: тот, кто дарит самые щедрые подарки, воспринимается как наиболее влиятельный.

Празднуйте маленькие победы

Когда ваше предложение принято (а вы должны были убедиться, что оно точно будет принято), команда может считать это первым успехом.

Это формирует новый подход — сотрудничества, где все начинают ощущать себя частью одной команды. Более того, это ранний успех, который показывает, что эта команда способна быстро добиваться результатов. Если кто-то будет связываться с головным офисом во время первого перерыва, он честно сможет сообщить, что переговоры идут успешно. Некоторые пункты из длинного списка уже выполнены.

Это также меняет внутреннее состояние всех участников переговоров. Вместо настороженности и недоверия они начинают ощущать уверенность и успех.

Люди, которые ведут переговоры с позиции силы, всегда щедрее, чем те, кто боится что-то потерять и цепляется за каждую деталь.

Чтобы закрепить это ощущение, отпразднуйте победу поднятием тоста. Если переговоры проходят утром, вместо бокала может быть чашка кофе с бейглом, но пусть это станет небольшой церемонией.

Перерыв в переговорах в этот момент маленького триумфа дает вам возможность подготовить очередной сюрприз.

Меняйтесь местами

Независимо от того, находитесь ли вы в традиционной переговорной за большим столом или в более неформальной обстановке, скорее всего, ваши позиции остаются противоборствующими: одна команда сидит с одной стороны, другая — с другой.

Иногда ситуация еще хуже, как в случае с японским *aisatsu*, упомянутым в 4-й главе: вами могли незаметно манипулировать, чтобы вы сели по рангу, и вы оказались не в самой сильной позиции.

Пора что-то изменить. Что бы вы ни предложили для празднования маленькой победы, это должно включать перемещение — например, пройтись к буфету за кофе или встать, чтобы записать что-то на доске. Пока люди на ногах, предложите короткое неформальное обсуждение следующего шага в смешанных группах на несколько минут.

Это сложнее, чем кажется. Люди по своей природе чувствительны к территории, и этот инстинкт управляет их поведением с того момента, как они входят в комнату. Например, в классе можно предсказать поведение учащихся по тому, где они сядут: те, кто хотят учиться, — в первых рядах, те, кто не слишком заинтересован, — сзади. Экстраверты легко садятся рядом с незнакомыми людьми, интроверты предпочитают оставлять несколько свободных мест между собой и другими. Но каждый создает свою «личную территорию» — как собаки, которые метят углы, люди расставляют свои маркеры: бутылка с водой тут, кейс вот тут, пальто там, ручка и блокнот на определенном расстоянии. Если вы не

предложите новую схему рассадки, люди автоматически будут занимать свои привычные места, и их будет раздражать, если кто-то сядет «на их место».

Когда люди приходят на креативные мастер-классы и видят диваны и кресла-мешки, они часто спрашивают, где им сесть. Когда им отвечают, что это не имеет значения, так как они все равно скоро будут двигаться, это их дезориентирует.

В рабочей среде вполне можно ожидать подобного территориального поведения, даже от тех, кто, казалось бы, привык работать в хаосе и полагается на креативность. Знаменитый случай произошел с рекламным агентством Apple, Chiat Day, когда они переехали в инновационное пространство, спроектированное именитым архитектором. В этом пространстве сотрудникам не выделяли постоянных рабочих мест — это должно было способствовать активному взаимодействию и творческому процессу в группах. Им раздали маленькие передвижные тележки для документов, а компьютеры нужно было забирать ежедневно, чтобы обустроиться на любом понравившемся месте среди просторных, залитых светом помещений с растениями.

Люди были недовольны такой системой. Им хотелось иметь свои собственные места, где они могли бы поставить фотографии детей и собак, укрыться или просто быть в одном и том же месте, где их могли бы найти на следующий день. Один из телевизионных продюсеров даже построил себе «стену» из кассет с записями, как из кирпичей, чтобы создать личное пространство. В итоге в следующем здании компании, помимо множества креативных общих пространств, появились и выделенные рабочие зоны, где люди могли обустроить свои «гнезда».

Просьба сменить места вызовет у людей дискомфорт. Кто-то займет их только что обжитое место рядом с их вещами, а они будут чувствовать себя нарушителями, заняв чужую территорию. При первой попытке сделать это вы столкнетесь с сопротивлением.

И вот тут вам пригодится фасилитатор.² Будучи участником переговоров, вы не можете предложить изменения в их ходе прямо в процессе. Но заранее обсудить возможные правила дня и предложить желаемый формат вполне возможно.

Итак, ваш фасилитатор может преодолеть это сопротивление, задав возможность перемещения уже с самого начала дня. Он или она может заранее сообщить участникам, что им предстоит сформировать небольшие рабочие группы в течение дня, и предложить убрать кейсы и личные вещи к стенам, чтобы было проще перемещаться между командами. Это нейтральный ход, и люди, как правило, следуют подобным организационным инструкциям фасилитатора.

Если фасилитатор не установил это правило заранее, он может сделать первый шаг, представив его как временное решение: предложить участникам переместиться для короткого пятиминутного обсуждения. После того как все переместятся, временные команды сделают свои отчеты с новых мест, а фасилитатор продолжит работу по программе, оставляя участников слегка не в своей тарелке, но уже в новых позициях.

Несмотря на то, что может показаться, что бороться с этим инстинктом не стоит, такая перемена приносит две важные выгоды. Во-первых, она разрушает враждебную атмосферу. На подсознательном уровне люди начинают ощущать себя частью новой команды. Без привычных «стен» из кейсов и бутылок с водой, которые обозначали их личное пространство, они становятся более восприимчивыми к предложениям и идеям.

Если же рассадка была основана на иерархии, то эта перемена становится еще более значимой. Когда физическое расположение перестает подтверждать ранги каждую минуту, люди могут почувствовать себя немного увереннее и активнее участвовать в обсуждении, внося свои предложения.

Все это приводит ко второй причине для смены мест. Недавние исследования показывают, что когда вы меняете состав временных команд, поток новых идей увеличивается в разы.³ Если вы хотите стимулировать креативное мышление у всех участников, находите поводы для формирования новых временных команд как можно чаще.

Теперь, когда вы создали атмосферу побед и творчества, можно начать применять новые техники, чтобы поддерживать этот дух на протяжении всех предстоящих переговоров. Вы начинаете совместное путешествие, но для большинства людей цель — это лишь разделить один «пирог». Вам нужно пройти часть этого пути, прежде чем сможете поделиться более масштабным видением и направить команды к строительству образной фабрики, в которой выпекаются тысячи таких пирогов. Это означает, что на следующем этапе нужно начинать использовать определенные техники.

Случайное сопоставление

Первый такой инструмент — делиться любопытной информацией или фактами.⁴ Поскольку у каждого участника переговоров свои взгляды и знания, найдите

пять-восемь фактов, которые никто из них, скорее всего, не знает, и попросите фасилитатора раздать односторонние описания этих данных.

Эти факты могут касаться статистики вашей отрасли с выводами. Например, если вы собираетесь обсуждать условия дистрибуции на новом рынке, можно привести такой пример: «В нашей стране 40 процентов потребителей используют наш продукт определенным образом. В целевой стране только 10 процентов делают это так же. Если проинформировать новых потребителей о дополнительных возможностях использования продукта, можно увеличить продажи в четыре раза».

Или вы можете заимствовать идеи из других отраслей. Лучшие примеры могут быть из сфер, значительно удаленных от вашей собственной. Например, одна сеть больниц использовала опыт команд на пит-стопах NASCAR для обсуждения с персоналом процедур приема пациентов.

На первый взгляд, такой подход может показаться неэффективным началом переговоров. Но это проверенный способ заставить даже самых зашоренных людей начать придумывать новые решения. Это техника называется «случайное сопоставление», которая означает объединение двух случайных вещей. Возможно, самый известный пример — Томас Эдисон, который использовал этот подход при поиске материала для долговечной нити накаливания в своей лампочке. Он перепробовал тысячи случайных материалов: машинные запчасти, хлопок, проволоку и даже сорняки с улицы.

Но не стоит ожидать немедленного результата, просто раздав листы с новой информацией. Нужно вовлечь команды в процесс. Фасилитатор может объединить людей с похожими компетенциями — например, инженеров или юристов с каждой стороны — и предложить им вместе обсудить, как новая информация может изменить их подход к текущему вопросу.

Допустим, тема обсуждения — срок контракта. Одна сторона настаивает на краткосрочном варианте, другая хочет больше времени для создания клиентской базы. Любопытная информация может касаться компаний, которые работают на помесечной основе, и тех, что заключают двадцатилетние контракты. Это может включать гибкие подходы к договорам, о которых будет рассказано подробнее в 14-й главе.

Когда фасилитатор попросит команды обсудить, как они могли бы работать в разных сценариях, на обсуждение будут вынесены множество новых вариантов. Это поможет избежать заурядных споров о сроках контракта и позволит участникам ощутить, что они сами создают новые идеи.

Есть четыре ключевых правила для успешного применения случайного сопоставления. Первое — фасилитатор должен подчеркнуть, что цель заключается в поиске вариантов, и не обязательно хороших. Многие идеи остаются нереализованными из-за самоцензуры, когда люди отвергают их даже не высказав. Даже странные предложения могут привести к инновационным результатам, если их озвучить.

Скорость

Второе условие, которое способствует креативному мышлению — это скорость. Исследования показывают, что за пяти-минутные сессии мозгового штурма генерируется больше идей, чем за тридцатиминутные.⁵ Когда людям кажется, что им нужно действовать быстро, они действительно это делают. Короткие временные ограничения не позволяют им слишком долго раздумывать и, следовательно, критиковать возникающие идеи. На наших руководящих семинарах мы обнаружили, что две минуты — оптимальное время для генерации идей при использовании метода случайного сопоставления.

И поскольку некоторые люди — интроверты, а другие — экстраверты, вот лучший способ структурировать эти мини-сессии мозгового штурма:

- Две минуты на то, чтобы молча записать свои идеи (яркие стикеры Post-it отлично подходят для фиксации идей без лишних подробностей)
- Две минуты на то, чтобы поделиться идеями друг с другом
- Три минуты на добавление новых идей в общий список и их доработку совместно.⁶

Обмен идеями

Третье правило — дать всем командам возможность быстро и кратко представить свои идеи группе, даже если они решают разные части одной задачи.⁷ Мы обычно выделяем командам по одной-две минуты, чтобы они поделились своими идеями. Если у вас восемь участников, вы, вероятно, получите около 20 различных подходов к решению задачи менее чем за 15 минут. Причем без возникновения

обид и с минимизацией возможностей для манипуляций или скрытых мотивов. Теперь видно, почему этот метод оказывается довольно эффективным.

Последнее условие — нельзя сразу начинать ранжировать или оценивать идеи. Мозг любит новизну, но в умеренных дозах. Люди предпочитают стабильность, а новые идеи могут показаться странными и опасными, особенно если это не ваши собственные мысли.

Поэтому не спешите: оставьте эти новые идеи на столе. Сейчас каждый участник чувствует себя продуктивным и воодушевленным. Быстрое решение задачи стимулирует выработку окситоцина в мозге — того самого вещества, которое вызывает удовольствие от хорошего смеха или приятного общения.

Пока все наслаждаются этим «химическим эффектом», давайте подумаем, чего удалось достичь:

1. Вы доказали, что ваша команда может достичь согласия по первому вопросу.
2. Вы отметили и отпраздновали этот успех.
3. Вы создали кросс-функциональные команды с обеих сторон, которые успешно работали вместе.
4. Вы показали, что все участники креативны и имеют хорошие идеи.
5. Вы продвинулись на пути к решению сложных вопросов новыми методами.
6. Вы устранили автоматический настрой на противостояние.

И все это — менее чем за час. Теперь можно устроить заслуженный перерыв.

Перерыв

Перерыв на этом этапе — это не просто возможность расслабиться. Это научно доказанный способ постоянно добиваться лучших результатов.⁸ Вот почему: человек не был создан для того, чтобы сидеть неподвижно и концентрироваться длительное время. Наши предки на африканских равнинах, будь то охотники или собиратели, не прожили бы долго, если бы не продолжали двигаться. Вы наверняка замечали это сами, если когда-либо сидели на часовой презентации

PowerPoint после обеда. Или пытались усидеть на месте во время двухчасового фильма, который выбрал ваш партнер. В ходе наших воркшопов, мы обнаружили, что 20 минут — это максимальный срок, в течение которого люди могут оставаться сосредоточенными, даже если активно участвуют в процессе.

То, как вы проводите перерыв, тоже имеет значение. При текущем развитии современных технологий неструктурированный перерыв обычно приводит к тому, что люди проверяют свои электронные письма, и чувство успеха растворяется в тревогах о протекающей сантехнике дома или недоставленной посылке в офисе. Безусловно, занятые руководители должны оставаться на связи, но фасилитатор может ограничить такие проверки более длинными перерывами, после которых у группы будет больше времени на восстановление обсуждений.

Фасилитатор должен предложить, чтобы пятиминутный или семиминутный перерыв использовался как для похода в туалет, так и для того, чтобы бегло просмотреть все идеи, которые буквально лежат на столе. Если вы использовали стикеры для записи идей, фасилитатор может прикрепить их на окно или стену поблизости, чтобы побудить людей пройтись и обсудить их.

Теперь вы создали ситуацию, с которой большинство переговорщиков не сталкивается при стандартных подходах. Допустим, вы по-прежнему обсуждаете срок контракта. В стандартных переговорах к этому моменту обе стороны уже предложили бы небольшие уступки — например, четыре года вместо пяти с одной стороны и три года вместо двух с другой. Однако теперь у вас на столе 20 различных вариантов, и настало время выбрать, с какими из них продолжать работать.

Дополнительные обсуждения

Существует несколько способов справиться с этой дилеммой. Фасилитатор может назначить небольшую подгруппу, которая обсудит альтернативы позже в течение дня. Или же участники могут добровольно предложить свои решения. В любом случае, вопрос кажется решаемым, раз существует так много вариантов, и положительный настрой сохраняется, позволяя перейти к следующей теме.

Недостаток этого метода в том, что людям, привыкшим работать линейно, такой подход может показаться неудовлетворительным. Они хотят завершенности, они хотят решения прямо здесь и сейчас. Хороший фасилитатор должен уметь предугадать, сработает ли этот метод в конкретной ситуации.

Выбор идей

Другой подход заключается в том, чтобы выбрать, например, пять из двадцати вариантов, которые можно будет обсудить позже в подгруппе. Один из способов сделать это — раздать каждому участнику по три цветных стикера (кругляшки одного цвета) и попросить их прикрепить их рядом с тремя идеями, которые, по их мнению, являются самыми перспективными. В наших воркшопах для руководителей этот метод помогает сохранить контроль, поддерживает равноправие, так как у каждого одинаковое количество голосов, и часто приводит к удивительному согласию вокруг лучших идей. Мгновенно, без дебатов, менее перспективные идеи уходят с обсуждения, не тратя время и не задевая чужих чувств.

Однако для некоторых людей, привыкших к жесткому контролю, этот демократический способ принятия решений может показаться неприемлемым именно из-за своей равноправности. В иерархически организованных компаниях или культурах идея о том, что лидер не является единственным принимающим решения, может восприниматься как вызов.

В этой ситуации фасилитатор может установить четкие правила: обсуждение идей будет происходить в подгруппе позже (где лидер может взять на себя ответственность за важные вопросы). Эта подгруппа сократит список вариантов до трех, предложит свои идеи, а затем лица, ответственные за принятие решений, смогут выбрать один из трех финальных вариантов.

После того как один успешный шаг в переговорах уже сделан, самое время опробовать новые техники.

Мышление от обратного и «летающие обезьяны»

После того как вы успешно решили несколько вопросов из вашего списка, ваша команда уже не та, с которой вы начали работу ранним утром. Они работают вместе, иногда даже смеются, и понимают, что способны преодолевать даже сложные задачи. Однако на этом этапе они все еще придерживаются первоначальной цели — пройти через переговоры и не потерять свою долю «пирога».

Именно здесь можно изменить это представление на нечто более масштабное — на «фабрику пирогов». И все участники поверят, что эта идея

возникла у них самих. Для этого нужно сначала создать это видение, а затем мысленно вернуться назад, чтобы понять, как его достичь. Это и есть мышление от обратного.

Лучше всего начинать, когда люди расслаблены, сыты и находятся в другой обстановке. В зависимости от расписания это может быть после обеда, когда есть время прогуляться среди деревьев.⁹ Если нет возможности выйти на улицу, даже вид на верхушки деревьев из окна поможет вам.¹⁰

Мыслить шире

Заставить группу людей думать масштабно — это непростая задача, особенно когда участники пришли на встречу, считая, что они представляют разные команды. И снова в такой ситуации ключевую роль может сыграть умелый фасилитатор. Пришло время предложить короткую паузу, чтобы осмыслить уже достигнутый существенный прогресс.

В идеальном мире это упражнение можно было бы назвать «синим небом», подразумевая свободное и беспрепятственное мышление. Но на практике такие слова могут вызвать сопротивление, особенно со стороны технических или финансовых специалистов, которые скорее всего присутствуют на вашей встрече. Они пришли сюда для того, чтобы добиться конкретных результатов, и не хотят отвлекаться на разговоры о вещах, которые, по их мнению, никогда не произойдут.

Однако большинство инженеров, ученых и финансистов вполне комфортно чувствуют себя, создавая гипотетические сценарии «что если», хотя чаще всего эти сценарии связаны с управлением катастрофами... Поэтому вам нужно просто изменить фокус. Лучший способ заставить людей мыслить шире — это показать, как другие уже сделали это. Именно здесь фасилитатор может добавить полезную информацию.

Первым шагом станет сбор историй о том, как команды достигли того, что раньше казалось невозможным. Это могут быть примеры из вашей отрасли, других сфер или даже из этой книги. Найдите пять таких историй, изложите их кратко в нескольких предложениях и попросите фасилитатора передать их кросс-функциональным командам, по три человека в каждой.

Затем фасилитатор устанавливает правила: у вас есть три минуты, чтобы представить, каким будет мир через 10 лет, если это сотрудничество выльется в грандиозный успех. Как все будет выглядеть? Что вы будете строить? Какая у вас

будет доля рынка? В каких странах? Как вы сможете максимально использовать таланты каждого участника? (И, конечно, решить проблему мирового голода и установить мир.)¹¹ Некоторые команды называют это Большой Волосатой Дерзкой Целью (Big Hairy Audacious Goal). Все записывают свои идеи на яркие стикеры.

Далее действует еще одно правило: так как это воображаемый сценарий, не допускаются фразы вроде «да, но». Когда участники делятся своими идеями, можно лишь сказать «да, и». Фасилитатор дает командам пять минут для обмена мыслями и создания единого сценария, объединяющего лучшие идеи, а также те, что возникли в процессе обсуждения. Затем они кратко представляют свое видение всей группе. Все это занимает всего 10–12 минут.

Именно на этом этапе процесс часто спотыкается: реальность возвращается, а люди привыкли мыслить линейно. Когда они составляют планы на следующий год, они начинают с того, где находятся сейчас. Появляются барьеры, падают ожидания. Версия 2.0 редко сильно отличается от текущей, потому что никто не хочет брать на себя риск неудачи.

Для преодоления стереотипного мышления важно начать думать от обратного. Фасилитатор предлагает командам две минуты на ответ на вопрос: каким должен быть мир через восемь лет, чтобы достичь того, что они представляют через десять лет? Какие шаги нужно предпринять на этом этапе? Затем командам дается по шесть минут на ответы на те же вопросы для шестого, четвертого и второго года. И, наконец, две минуты на размышления о том, что необходимо сделать в следующем году, чтобы достичь уровня второго года. В ходе всего мысленного эксперимента (опираясь на терминологию Эйнштейна), участники должны предположить, что любые представленные барьеры можно преодолеть. Весь процесс занимает двадцать минут.

Фраза «если бы обезьяны могли летать» появилась из беседы, которую Линда Лоуренс вела во время долгого перелета из Женевы в Калифорнию. Ее соседом по креслу был директор по инновациям компании Johnson & Johnson, и она спросила его, как его исследовательские группы справляются с неразрешимыми проблемами.

Он объяснил, что его подразделение занималось производством стентов (крошечных металлических каркасов, предназначенных для поддержания открытых артерий). Основные проблемы, с которыми сталкивались инженеры, были связаны с металлом — было сложно создать материал, который был бы достаточно прочным для долговременного использования и не вызывал образование тромбов. А металл остается металлом — его свойства невозможно изменить, как бы мы ни старались.

Когда инженеры сталкивались с проблемой, которая, казалось бы, останавливала весь процесс, они просто откладывали ее в сторону и говорили: «О, да, если бы обезьяны могли летать». Как он объяснил, вместо того чтобы увязнуть в реальности, они начинали думать о том, как бы все могло работать, если бы этого конкретного препятствия не существовало. И, представляя положительный исход, они часто могли вернуться назад и найти способ обойти эту преграду снизу, сверху или другим путем. «Верно. Давайте прикрепим реактивные ранцы к этой обезьяне». И чаще всего они действительно находили новые способы комбинировать металлы или пробовать покрытия, которые позволяли их изобретениям работать в реальном мире.

Чтобы внедрить эту технику в переговоры, ваш фасилитатор может использовать эту историю или просто обсудить барьеры и объяснить процесс: пять минут на то, чтобы определить препятствия. (Мы часто видим, что ресурсы, персонал, деньги и время всегда оказываются в числе этих барьеров.) Затем еще пять минут на то, чтобы выбрать пять самых сложных «обезьянок» и подумать, кто мог бы их взять на себя. Другими словами, если эти трудности возникнут на пути, кто в их организации или из тех, кого они знают или могут привлечь, может помочь устранить это препятствие?

Часто человек, который может «усыновить» проблемную «обезьянку», уже находится в комнате.

Как однажды сказал нам руководитель одной технологической компании: «Удивительно, что в нашем бюджете никогда нет денег ни на что. Но когда наш генеральный директор влюбляется в новый проект, деньги находятся».

Это магия — или сила видения.

Перерыв закончился. Прошло полчаса, и все в комнате начинают мыслить шире. Возможности начинают мелькать в их воображении. Пятый шаг — интегрировать это более масштабное видение в ваши обсуждения, и сделать это очень просто. Фасилитатор спрашивает, есть ли новые пункты, которые нужно добавить в повестку для дальнейшего обсуждения сегодня или позже.

Никто не обязан соглашаться с этим видением. Они не потратили целый год на создание этих планов. Но дверь в будущее теперь открыта нараспашку.

«Переспать с идеей»

Если у вас есть возможность провести переговоры в течение двух дней, это уникальный шанс. Ведь одно из самых продуктивных действий на пути к успеху — дать людям время «переспать с этой идеей».

Человечество эволюционировало, чтобы использовать возможности. Мы очень хорошо в этом преуспели, даже если не всегда осознаем это. На самом деле, подсознание работает даже тогда, когда мы думаем, что решения приходят из рационального мозга в течение дня — и особенно во время сна.

Многочисленные исследования доказывают, что люди учатся лучше, находят больше новых решений и лучше сотрудничают с новыми командами, если у них есть возможность поспать между сессиями переговоров.¹² Даже короткий дневной сон может оказать положительный эффект.¹³

Часто в конце длинного переговорного дня участники остаются с нерешенным вопросом. Или с двумя. Или с пятью. И здесь фасилитатор может сыграть важную роль, предложив участникам *не* думать о проблеме вечером. Инструкции на вечер могут быть такими: ешьте, пейте, веселитесь, пойте, танцуйте, смейтесь. Но ни в коем случае не думайте об этих нерешенных вопросах.

Конечно, как только людям дают запрет на что-то, их подсознание сразу начинает нарушать эти правила. Попросите группу не думать о белых тиграх, и они не смогут думать ни о чем другом, кроме этих тигров.

В нашем опыте проведения двухдневных семинаров для переговорщиков, примерно две трети из нерешенных проблем первого дня находят решение, когда кто-то из участников «находит ответ» во время засыпания, утреннего душа или пробежки. Истории великих изобретателей полны таких примеров: теория относительности Эйнштейна, структура ДНК, изобретение воздушного шара с гелием. После того как они погружались в проблему, решение приходило, когда они переставали думать о ней напрямую.

Если у вас двухдневная сессия, стоит выделить полчаса утром для обсуждения этих неожиданных, но зачастую гениальных решений, которые пришли ночью.

Существует множество научных данных о том, что еда, питье и отдых могут улучшить результаты переговоров. В зависимости от участников и их характера, вы можете попробовать несколько техник, которые доказали свою эффективность.

Самая простая из них — это еда. К примеру, слово «сотрудничество» очевидно происходит от «со-» и «труд», то есть вы просто работаете вместе, а вот более

сильные связи — такие как «компаньоны» или «компании» — происходят от латинского *con pane*, что означает «с хлебом».

На наших семинарах для руководителей и занятиях в MBA мы давно знаем, что немного сладостей значительно повышает креативность. Мы раздаем миниатюрные шоколадки командам, которые придумали больше всего идей за две минуты, или тем, кто предложил самые креативные решения, или тем, кто больше всего смеялся. Когда люди усердно работают над проектом, мы ставим миски с M&Ms, которые называем «таблетками для мышления». Есть даже исследование, подтверждающее, что сладости делают людей счастливее, а значит, и более креативными.¹⁴

Конечно, питательная еда тоже имеет место быть. Мы предлагаем щедрые подносы с фруктами и бейглами, орехи, овощи, а также печенье, крекеры, сыр и вино. Неожиданные угощения, как эти, оказывают еще больший эффект, чем запланированные заранее, так что стоит добавить их к техникам неожиданности в дни переговоров.

Если еда в переговорной комнате — хорошая идея, то обед и ужин могут еще больше укрепить командную работу и улучшить результаты. Совместные трапезы помогают установить связи, которые могут перерасти в долгосрочные отношения, ведь люди находят общие интересы и заводят друзей. Немного вина также может способствовать этому процессу (хотя, думаю, не стоит объяснять, чем грозит слишком большое количество).

Наконец, вечерние мероприятия могут существенно повысить уровень креативности. Пять минут игры перед ужином — например, викторина в парах с назначением командных цветов — помогут перемешать команды и усилить творческий процесс.¹⁵ Пение и танцы — это всегда плюс.¹⁶ К слову, любая синхронная физическая активность укрепляет связи.¹⁷ Для полного списка способов улучшить производительность команды загляните в приложение «82 способа генерировать больше идей». И да, не смущайтесь так сильно, когда будете танцевать, взявшись за руки.

Заимствуйте или крадите

Представьте типичных граждан США, начинающих завтрак с апельсина из восточного Средиземноморья, дыни из Персии или, возможно, с кусочка африканского арбуза. После фруктов и первой чашки кофе они продолжают завтрак вафлями, приготовленными по скандинавской технологии из пшеницы, культивированной в Малой Азии. На вафли они поливают кленовый сироп,

изобретенный коренными народами северо-восточных лесов Америки. В качестве гарнира могут быть яйца птицы, одомашненной в Индокитае, или тонкие полоски мяса животного, выращенного в Восточной Азии, которые были засолены и закопчены по методу, разработанному в Северной Европе. Во время еды они читают утренние новости, напечатанные знаками, изобретенными древними семитами, на материале, созданном в Китае, по процессу, также разработанному в Китае. Или, возможно, они читают новости на компьютере, собранном из деталей, произведенных по всему миру, но чаще всего — собранном в Китае.¹⁸

Как и этот завтрак, многие наши базовые идеи об изобретательных переговорах заимствованы у других. Некоторые пришли от великих международных переговорщиков, таких как голландцы и японцы, и многое из того, что мы рекомендуем, им покажется знакомым.

Например, японцам легко работать в тесной физической близости — они живут так веками. И работать в небольших группах для них не составляет труда, так как многие руководители работают в разных функциональных сферах, что устраняет «синдром изолированности» (silo effect), нередко встречающийся в американских компаниях.

Что касается физической активности, представьте себе начало рабочего дня на типичной японской фабрике — с групповым пением и физическими упражнениями. Пение?! Японцы изобрели караоке — даже если вы не обладаете вокальными способностями, это не мешает наслаждаться процессом. Перерывы в работе здесь тоже давно стали нормой.

Не критиковать решения слишком рано? Японцам, в принципе, трудно критиковать других, особенно если это иностранцы. Научные исследования подтверждают, что японцы чаще прибегают к использованию визуальных инструментов и холистического мышления по сравнению с западными людьми, что является двумя важнейшими аспектами изобретательных переговоров.

Конечно, культурные особенности также объясняют, почему некоторые из описанных ранее техник могут показаться *неудобными* для японских переговорщиков. Разнообразие — не их сильная сторона: намеренное включение женщин или представителей других этнических групп показалось бы им необычным. И хотя в последнее время в Японии усилен акцент на креативности, японцы не славятся как прирожденные креаторы: в начальных школах третьеклассники выстраиваются в линию, кланяются и хором повторяют школьный девиз. Иронично, что этот девиз при этом может включать фразу «мы будем независимыми мыслителями».

Китайские переговорщики также могут чувствовать дискомфорт, сталкиваясь с творческими техниками, несмотря на то, что Китай пытается восполнить дефицит креативности в соперничестве с США. В недавней статье в *New York Times Magazine* Энн Халберт задает непростые вопросы: «Сможет ли Китай создать школы, которые поощряют открытость, гибкость и инновации? И что произойдет, если это случится?» Она добавляет: «Пока американцы стремятся перенять тест-ориентированную и математически сфокусированную педагогику Китая, китайские педагоги, наоборот, пытаются внедрить западный акцент на критическом мышлении... Китайское правительство обеспокоено тем, что слишком много студентов превратились в «ботов-зубрилок», которые хоть и успешно сдают тесты, но делают это за счет сильного стресса и при этом не обладают навыками, необходимыми для глобального рынка».¹⁹

Помимо навыков, которые изобретательные переговорщики уже позаимствовали у японцев, есть два других, которые американцы тоже должны взять на вооружение.

Во-первых, японцы — абсолютные чемпионы по сбору информации. Они молчат и позволяют говорить всем остальным, получая больше пользы от самых разнообразных международных коллег (клиентов, поставщиков, конкурентов, ученых и т. д.), чем любая другая нация. Мы часто критикуем этот подход, называя его копированием или заимствованием, но открытость к идеям других всегда была ключом к креативности и прогрессу человечества. Японцы, как и все остальные нации, этноцентричны. Но в то же время они очень уважают иностранные идеи.

Во-вторых, японцы предпочитают работать с «дельфинами» — людьми, которые могут «плавать» вместе и полагаться друг на друга для защиты. Доверие и креативность идут рука об руку. Японцы даже обучают своих партнеров вести себя как дельфины ради их же блага: вспомните 25-летнее совместное предприятие между Toyota и General Motors — успешный завод NUMMI во Фримонте, Калифорния, или десятилетия сотрудничества между Mitsubishi и Boeing.

Кроме того, хотя Лоуренс Сасскинд и его коллеги ввели концепцию «построения консенсуса» для американцев в 1987 году,²⁰ этот подход японцы использовали в переговорах задолго до этого. И задолго до того, как Генри Чесбро опубликовал концепцию открытых инноваций,²¹ голландцы уже довели ее до совершенства. Конечно, и японцы, и голландцы достаточно мудры, чтобы заимствовать идеи у США. Например, сотрудники голландской Philips Research многому научились у гуру инноваций из Кремниевой долины, таких как Дэвид Келли из IDEO.

Одной из причин, по которой американцам сложно заимствовать чужие идеи, является наш культурный этноцентризм. Как и в любой другой стране, мы склонны считать, что наши идеи и наша система — лучшие, даже когда факты говорят об обратном.

Например, у какой страны лучшая система здравоохранения? В США, возможно, самые передовые медицинские технологии, но они не обеспечивают наибольшей продолжительности жизни. Здесь лидируют японцы. По данным Всемирной организации здравоохранения, лучшая система здравоохранения принадлежит Франции — в их рейтинге Япония на 10-м месте, а США только на 37-м. У нас самая дорогая система здравоохранения в мире: мы тратим более 8000 долларов на человека в год, тогда как японцы — около 4000. Или возьмем нашего южного соседа — Куба тратит всего 400 долларов на пациента и достигает почти тех же показателей продолжительности жизни, что и США, занимая всего на две позиции ниже нас в рейтинге ВОЗ. Хотя у кубинцев нет самых передовых медицинских технологий, их система оказания медицинской помощи очень эффективна и результативна. Возможно, нам стоит заимствовать удачные идеи в сфере здравоохранения у обеих этих островных стран.

Глава 12. Импровизация

«Да, и...» Когда каждый участник импровизации подтверждает, что воображаемый предмет действительно является большим пляжным мячом, взаимодействие начинает стремительно развиваться по спирали.

— Элай Саймон

В истории человечества немало примеров того, как люди договаривались, чтобы выйти из тюрьмы, но крайне редко встречаются случаи, когда переговоры велись для того, чтобы туда попасть.

Люк Боуэн и Гвендолин Оксенхэм были настоящими футбольными фанатами. Он был одним из лидеров команды Университета Нотр-Дам, а она — самой молодой футболисткой и бомбардиром в истории NCAA от Университета Дьюка (Duke University), которая продолжила затем играть в профессиональной женской футбольной лиге. Но когда лига распалась, а Люк окончил университет, они внезапно остались без возможности заниматься своим любимым делом.

Тогда они приняли решение играть в уличный футбол по всему миру. Собрав небольшой бюджет, они привлекли пару друзей из киношколы при Дьюке и отправились в Бразилию, где Гвендолин играла в летней лиге. В Бразилии и Аргентине они просто спрашивали местных жителей, где проходят лучшие уличные матчи, присоединялись к играм, а их друзья снимали происходящее.

Затем путь привел их в Боливию, где лучшие уличные матчи проходили в тюрьме Сан-Педро. Вот как пишет об этом Гвендолин в своей книге *Finding the Game*:¹

Игра в футбол в тюрьме звучит как что-то совершенно невероятное. Что мы собирались делать? Подойти к воротам с рюкзаками, полными видеокамер, положить руки на решетку и спросить: «Можно нам войти?»

Уличные игры спонтанны... но тюрьмы так не работают. Там действует своя бюрократия. Разрешение, вероятно, нужно было получать за несколько месяцев. И даже если бы у нас было столько времени, с чего бы начать? Отправить электронное письмо?

Работая в интернет-кафе напротив тюрьмы, они наконец нашли телефонный номер и связались с одним из заключенных, но он не смог им помочь.

Официальные каналы тоже оказались бесполезными, так как в Сан-Педро «всеми управляют сами заключенные. Охранники патрулируют территорию снаружи, но внутрь не заходят».

Тем не менее, смелые молодые фильммейкеры решили не сдаваться. Они показали открытку с названием фильма, который собирались снять. Их сначала направили к боковой двери с табличкой «Директор», но вскоре их и оттуда прогнали, посоветовав обратиться в посольство. После долгой поездки на такси они обнаружили, что посольство закрыто.

На следующий день они обратились к владельцу интернет-кафе, который без лишних слов свистнул охранникам, проходившим мимо. Охранники отвели их обратно в тот же кабинет, из которого их выгнали накануне.

Лысый мужчина в очках садится за стол, не произнося ни слова. Он молча пишет указания на розовом листе бумаги. «Идите в Министерство тюрем Боливии», — говорит он. «Вам нужно поговорить с Алехандро. Если он даст разрешение, вы сможете поговорить с заключенными». Он встает и пожимает нам руки. «Это сложно, но возможно».

На следующее утро в восемь мы сидим за конференц-столом. У Алехандро шрам, пересекающий все его лицо. Все общение идет на испанском.

Взаимные кивки, пожимание рук, и, когда дошли до лифта, Гвендолин спрашивает Люка: «Мы получили разрешение?»

«Окончательное решение остается за заключенными», — говорит Люк, натягивая капюшон на толстовку, будто готовясь к тайной операции.

Поскольку только двое из команды говорили и понимали по-испански, именно они отправились на переговоры. Вернувшись, все четверо уселись на кровать.

«Мы объяснили идею фильма...» — говорит Люк.

«Они слушали с явным интересом, как замороженные», — добавляет Ферг.

«Они сразу же загорелись, сразу все поняли. Сделали пару мощных комментариев о том, как футбол объединяет людей по всему миру... А затем сказали: „Теперь о неприятной части... сколько это вам обойдется. Вы должны привезти кексы с сухофруктами для четверти тюрьмы».

Сначала они подумали, что ослышались. Но, сделав подсчеты, спросили: «Как мы сможем донести триста кексов с сухофруктами?!»

Заключенные их успокоили: достаточно просто принести деньги, а кексы они купят сами. Сумма составила около пятисот долларов. Однако возникла еще одна

загвоздка: «Они сказали, что вам нельзя играть. Женщинам запрещено. И, кажется, они настроены серьезно».

Несмотря на это, команда все же пришла к воротам. Охранники пропустили Люка. «Я показываю пальцем, что тоже хочу войти. Охранник поднимает брови и что-то говорит. Я не понимаю испанского, но сразу ясно, что он спрашивает: „Ты тоже хочешь?“ Я уверенно киваю, показывая, что готова». Таким же образом через ворота прошли и Райан с Фергом.

Внутри их ждал целый маленький город: заключенные вместе с семьями, женщины и дети, повсюду готовилась еда, и каждый был одет, как хотел. Команда поднялась по лестнице в комнату, где их уже ожидали «делегаты», избранные среди заключенных.

Люк передает им конверт с деньгами и говорит по-испански: «Вот первая часть».

Первая часть... У нас было представление, видимо сложившееся из фильмов про боевиков, что мы разделим деньги — половину отдаем сейчас, а вторую половину, когда благополучно выйдем.

Я смотрю на массивные золотые кольца на пальцах Теофило, пока он перелистывает деньги. Мы ждем, когда он поймет, что в конверте только половина обещанной суммы. Он заканчивает пересчитывать и поднимает взгляд на Люка.

Люк нервно прочищает горло и пытается объяснить. Его голос постепенно стихает. Я откидываюсь на спинку дивана. Как мы вообще могли подумать, что придем в тюрьму и будем диктовать свои условия?

«Нет», — говорит Теофило. — «Давайте все сразу».

Люк не колеблясь тут же передает второй конверт.

Вот следующая загвоздка. Заключенные запросили достаточно денег на 375 кексов, что примерно равнялось 500 долларам. Но команда принесла лишь 400, рассчитывая притвориться, будто они просто не посчитали точно.

Теофило, смочив палец, начал пересчитывать купюры. «Три тысячи боливиано», — громко произнес он. Человек, сидящий через комнату, одобрительно кивнул, и Теофило потянулся под стол, доставая желтую коробку из-под кекса. Возможно, они действительно покупают эти кексы...

Еще одно препятствие: Гвен не должна была играть. Команда прошла во внутренний двор, мимо продавца попкорна, человека с кровоточащим шестидюймовым порезом на боку, объявлений о продаже телефонов и развешенного на солнце белья. После короткого разговора с игроками Люк повернулся к ней: «Гвенни, ты можешь играть».

Оба выкладывались на полную. Гвен перехватила мяч у сильного, грациозного игрока. Он упал, а она осталась на ногах. Позже она узнала, что это был известный преступник, осужденный за убийство. В конце игры «заклученный с татуировками в виде сердца и колючей проволоки на предплечье присел и налил теплую „Фанту“ в розовую пластиковую чашку, как будто из детского чайного сервиза».

Сцены, где они снимают процесс снятия денег в банкомате, напряженный момент с передачей средств и игра во дворе с муралом, на котором изображен гигантский тигр в футбольной форме, стали одними из самых захватывающих в их фильме *Pelada*.

В итоге все получили, что хотели, — и даже немного больше. Урок, который можно вынести из этой истории о креативных переговорах, достаточно прост: нужно собрать за столом переговоров правильных людей. И нужно оставаться максимально гибкими.

Как и во всем в жизни, в переговорах действует закон Мерфи: все, что может пойти не так, обязательно пойдет не так. А может даже и его крайняя интерпретация: даже если что-то чисто теоретически *НЕ* может пойти не так, оно все равно пойдет не так.

Презентация в темноте

Опытные переговорщики выработали стратегии для работы в непредвиденных обстоятельствах, и даже новички могут их освоить. Все начинается с понимания того, что ситуация может измениться в любой момент. Например, ключевой переговорщик другой стороны, с которым вы давно выстраивали отношения, ломает ногу и не может присутствовать на встрече. Или вы просыпаетесь утром важного дня и узнаете, что компания, с которой вы ведете переговоры, была продана. Или в межкультурной обстановке кто-то совершает непростительную ошибку, и другая сторона уходит. Возможные негативные сценарии можно продолжать бесконечно.

Иногда ситуации требуют мгновенной импровизации, как в случае, когда однажды рекламное агентство Линды Лоуренс боролось за крупного клиента. Агентство было одним из трех, приглашенных на финальную презентацию, и они подготовили впечатляющую презентацию своих услуг. Они получили права на музыку, записали две версии рекламного ролика для разных рынков, привлекли

известных подрядчиков и заранее выполнили все требования по правительственным контрактам. Были продуманы три альтернативных кампании с многочисленными рекламными материалами для печати, ТВ, наружной рекламы, радио и журнальной рекламы, а также подготовлены иллюстрированные раскадровки и аудиозаписи. Агентство заключило партнерство для закупки эфирного времени, чтобы сэкономить миллионы долларов, и объединилось с PR-компаниями для охвата сложно-доступных сообществ. Они изготовили прототипы рекламных макетов и подготовили сметы и планы на следующие пять лет в шестидюймовых скоросшивателях, которые за две недели до встречи были отправлены всем 14 лицам, принимающим решение. Наконец, они арендовали звуковое и проекционное оборудование на тысячи долларов, световые системы и компьютеры, заключив контракты с профсоюзами в Сакраменто, Калифорния.

После недели репетиций команда была полностью готова к своему звездному выходу. Двенадцать ключевых руководителей и ведущие подрядчики прилетели со всего штата. Ставки были невероятно высоки — этот клиент мог обеспечить агентству стабильные доходы на фоне рецессии, когда другие компании уходили с рынка. Месяцы напряженной работы сводились к этому двухчасовому собранию. Команда выбила себе последнее место в программе, чтобы завершить встречу на высокой ноте — под финальные аккорды торжественной музыки и захватывающие визуальные эффекты на большом экране.

Первые полтора часа все шло как по маслу. Команда готовилась к заключительным пятнадцати минутам, рассчитывая закончить чуть раньше шести и отпустить всех участников пораньше. И ровно в 17:30... свет погас.

Заседание проходило в помещении без окон, соответственно презентация погрузилась в полную темноту. Один из членов команды клиента, нащупав дверь, приоткрыл ее, впуская тусклый луч света из коридора, так как солнце уже садилось... Агентству предложили два варианта: либо завершить презентацию в темноте, либо попытаться вновь собрать всех 14 человек, когда их графики совпадут.

На кону были тысячи долларов, потраченные на аренду оборудования, авиабилеты и гостиницы. Координация 26 человек, и неопределенное время, за которое клиент мог бы вспомнить других претендентов, пока агентство Линды упускает свой шанс, не говоря уже об эффекте первой презентации.

На самом деле выбора не было. Через пять минут команда отправила кого-то за батарейным радиоприемником, который к счастью был найден в соседнем опенспейсе. Два руководителя агентства достали из сумочек миниатюрные фонарики, которые обычно используют для чтения меню в ресторанах. И они

продолжили презентацию, под слабый, скрипящий звук музыки, держа фонарики под подбородком, как дети у костра...

Через неделю пришел вердикт. Агентство было выбрано, и клиент объяснил свое решение: «Вы продемонстрировали ваше умение гибко действовать в сложной ситуации — мы решили, что если вы справились с этой ситуацией, то сможете справиться с любым кризисом в ближайшие пять лет».

Довольно забавно

Оглядываясь назад, эта история действительно кажется довольно забавной. Это подводит нас к осознанию важности юмора в создании гибких и успешных переговоров. Вы, вероятно, видели это у стендап-комиков: когда шутка проваливается, опытный комик превращает этот провал в часть следующей шутки, и та уже вызывает бурный смех у аудитории. Возможно, публика даже не догадывается, что комик заранее подготовил запасной план и отработал фразы, которые помогут выйти из такой ситуации.

Наблюдать за хорошей импровизационной труппой всегда удивительно. Политические импровизаторы, к примеру, постоянно следят за новостями, заранее подготавливая несколько удачных шуток на злобу дня. Но что действительно впечатляет, так это их умение мгновенно реагировать на непредсказуемые вопросы из зала и неизменно вызывать искренний смех у зрителей.

Все это базируется на главном правиле импровизации: «Да, и..?» (“Yes, and?”)... Актеры импровизации принимают любую идею, которая к ним приходит, и делают из нее нечто лучшее (см. «Уроки клоунады» на следующей странице).

Конечно, никто не ожидает, что вы станете великим стендапером или мастером импровизации. Но этот настрой можно взять с собой на любую встречу — какие бы сюрпризы ни подготовила другая сторона, ваша первая реакция должна быть позитивной. Постарайтесь преподнести каждое взаимодействие как «да, и...», и вскоре все участники встречи начнут воспринимать ситуацию в том же ключе.

Юмор также помогает сгладить неловкие моменты. Если ваше предложение явно оказалось чрезмерным, можно добавить немного юмора, чтобы смягчить напряжение и переиграть ситуацию:

Вы: «Давайте договоримся, что это займет шесть месяцев.»

Они: Молчание и напряженные взгляды.

Вы: «Оукееей» — с легким смехом, — «а как насчет шести недель? Нет, серьезно, какие сроки у вас в планах?»

Конечно, не стоит превращать каждое предложение в шутку. Но иногда немного юмора — именно то, что нужно, чтобы сохранить обсуждение конструктивным и продолжить переговоры, особенно если вы уже наладили хорошие отношения.

Мы не говорим, что каждое предложение или встречное предложение должно быть оформлено как шутка. Но иногда немного юмора — все, что нужно, чтобы предложение продолжало рассматриваться, а другая команда оставалась в комнате, особенно если вы все это время выстраивали отношения.

Есть даже научные подтверждения этой стратегии. Когда люди смеются вместе, они начинают больше нравиться друг другу. Более того, если вам удастся рассмешить собеседника, вы получаете дозу окситоцина — того же самого замечательного вещества, которое вырабатывается во время хорошего секса и способствует установлению связи, а заодно улучшает креативность.² И, как мы упоминали в 9-й главе, в наших лабораторных исследованиях переговоров мы обнаружили, что смех был ключевым языковым фактором, влияющим на симпатию.³

Ожидай неожиданного

Хорошие переговорщики всегда готовы к определенным сбоям: рейсы задерживаются, люди болеют, системы дают сбой, юристы не утверждают документы, выключается свет. Если они заранее подготовились, то у них уже есть планы на случай, если другая сторона начнет упорствовать по какому-то вопросу сделки.

ВРЕЗКА 12.1

Уроки клоунады

Доктор Эли Саймон обучает клоунаде по всему миру — от актеров до бизнес-руководителей. И что интересно, эти уроки об эмоциях, импровизации, самовыражении и эмпатии удивительным образом пересекаются с инструментами, которые используют изобретательные переговорщики.

Вот несколько ключевых уроков из его книги *Искусство клоунады*:⁴

1. **Будьте искренни.** У каждого из нас есть внутренний ребенок, который всегда реагирует честно. Когда вы познаете свою подлинную сущность, ваши эмоции станут вашими союзниками, и вам не придется беспокоиться о неожиданно вспыхнувших обидах или гневе в критический момент переговоров.
2. **Понимайте других.** Когда вы хорошо понимаете себя, у вас появляется больше пространства для того, чтобы разбираться в других. Вы сможете видеть их страхи, неуверенность или дискомфорт и учитывать это в процессе общения.
3. **Ожидайте неожиданности.** Как бы тщательно вы ни готовились, сюрпризы неизбежны. Готовьтесь к возможным неудачам, потому что такое отношение поможет вам не сдаться, когда возникнут трудности.
4. **Принимайте все, что вам предлагают.** В театральной среде это называют «Да, и...». Когда каждый участник импровизации соглашается с тем, что воображаемый предмет действительно является, например, большим пляжным мячом, взаимодействие начинает развиваться по восходящей спирали.

Например, попробуйте на деловой встрече начать с простой фразы, вроде «Я люблю шоколадное мороженое». Следующий участник должен подхватить и продолжить: «Я люблю шоколадное мороженое, и люблю его есть с клубникой». Всего за пару раундов ваша группа будет хохотать или как минимум улыбаться. А теперь попробуйте негативный сценарий, где все будут отвергать предложения: «Да, но мороженое вредно, оно делает тебя толстым». Вы быстро обнаружите, что группа становится угрюмой, и прийти к согласию становится намного сложнее.

5. **Будьте любознательны.** Исследуйте возможные решения с интересом: как другие справлялись с этой задачей? Можно ли попробовать запустить пилотный проект? Что, если бы деньги не были проблемой?

Но всегда остаются абсолютно непредсказуемые ситуации. Вас могут похитить. Или вы окажетесь в зоне землетрясения.⁵ Или вас задержат на неделю из-за облака вулканического пепла. Очевидно, что ко всем возможным неудачам не подготовишься. Но есть одна техника, которая почти всегда помогает: когда случается катастрофа, начинайте превращать ее в забавную историю. Такой «пересказ» иногда помогает взглянуть на проблему с новой стороны и найти решение. Исследования показывают, что люди в хорошем настроении часто проявляют больше креативности. И даже если проблему нельзя решить сразу, вы покажете свое доброе расположение и стремление продолжать налаживать отношения. А в худшем случае, у вас будет отличная история для рассказа друзьям за бокальчиком в следующий раз.

Другая сторона

Гибкость подразумевает готовность к позитивным изменениям. Ситуации могут меняться: (см. как Pixar и Disney изменили свои контракты, когда «*История игрушек*» (Toy Story) неожиданно стала хитом, в главе 14).

Роли могут и часто должны меняться. Скептик с другой стороны стола, увидев долгосрочные перспективы успешных переговоров, может неожиданно стать их сторонником. Кто-то может получить повышение и начать работать с вами или, наоборот, его могут перевести в другую страну, и новый участник привнесет свои взгляды.

Если вы прошли через начальные этапы переговоров, а затем расширили масштабы работы или партнерства, то часто осознаете, что для достижения целей требуется больше партнеров. Новая команда может обеспечить успех проекта, как это было в случае с венчурным проектом по химическим образцам в Сан-Паулу. Новые умы и ресурсы могут продвинуть вас дальше, чем вы могли себе представить на начальных этапах. Чем больше гибкости, тем выше шансы построить ту самую фабрику пирогов.

ВРЕЗКА 12.2

Изобретательные переговоры, в темноте

В любых переговорах, чтобы добиться желаемого результата, необходимо продать свою идею — убедить остальных участников, что совместная работа окажется лучше, чем они себе представляли. Это особенно сложно, когда вам неизвестны люди, которых нужно убедить.

Именно этим и занимаются в рекламе — продают не сам продукт, а его «шипение»: вы продаете не сам стейк, а то, как он аппетитно шипит на гриле. Иногда удается убедить людей, что покупка вашего товара сделает их жизнь лучше, и обычно у вас есть весомые аргументы: продукт проще, дешевле, быстрее, красивее.

А теперь представьте, что вам нужно продать продукт, который абсолютно ничем не отличается от конкурентов. Технология, которой уже 500 лет. Вы покупаете его раз или два в год. Стоит это тысячи, а может, десятки тысяч долларов. Нет никаких гарантий, что это что-то улучшит, но деньги все равно уже потрачены. И у вас всего 30 секунд, чтобы его продать. Без личного контакта и даже без визуального сопровождения. По дребезжащему радио, пока ваша аудитория занята чем-то другим.

Да, представьте, ваша задача — продать услуги печатные услуги типографии... через радио.

Когда агентство Линды взялось за это задание, она и ее креативная команда сделали то, что сделал бы любой на их месте — отправились в Голливуд. За годы работы они часто сотрудничали с продакшн-компаниями для записи радиороликов, но эта команда предлагала нечто особенное: самых остроумных людей, которых можно было собрать. Их команда состояла из участников известных improv-трупп, стендап-клубов и сценаристов ситкомов. Как описал один из сценаристов агентства их сессии: «Настолько весело, насколько это вообще возможно, во всяком случае пока на вас одежда».

Все сошлись в одном: задача невозможна. Это просто не получится. И команда начала обсуждать всякую ерунду: как они провели выходные, что думают собаки когда ловят мяч (с подробной имитацией диалогов собак), о том, как собаки и мужчины относятся к игре с мячом. Что заказать на обед. О несправедливости жизни вообще и в частности.

Ага! Вот и тема. Те, кто заказывают у нас печать, добиваются огромного успеха. Те, кто не заказывают — оказываются неудачниками. В пример приводились два брата-близнеца, которые владели компаниями по производству украшений для садов с пластиковыми фламинго. Один ездил на роскошной машине и ел черную икру, другой — на разбитом, безымянном автомобиле, который с трудом доезжал до окна фастфуда. Или два конкурирующих бизнесмена: один вызывал высококлассные сервисы прямо в свой пентхаус, а другой... ну, вы понимаете, о чем речь.

Это обсуждение переросло в разговор о роскошных услугах, чем абсурднее, тем лучше. Массаж? Линда рассказала историю о немецкой массажистке на каком-то итальянском острове, которая, по всей видимости, совершенно не понимала, что значит по-английски «Понежнее, пожалуйста». Вот *это* было по-настоящему смешно.

Во время записи ролика актеры озвучки, вдохновленные импровизацией, назвали эту вымышленную массажистку Хельгой и начали изображать ее «нежную» работу, стуча себя по груди, пытаясь при этом говорить. Получилось уморительно: каждый актер добавлял что-то свое с каждым дублем. Правда, к концу записи их груди были красными от постоянных ударов, а лица — от смеха. Итоговый радиоролик настолько увеличил продажи по всей стране, что типографии едва справлялись с заказами. Это был пример изобретательных переговоров в чистом виде: доверенная команда с долгосрочными отношениями, креативная атмосфера, общее видение, свобода импровизировать и улучшать каждую следующую фразу. И результат оказался поразительным. Попробуйте сами, если захотите. Только может не бейте себя так сильно по груди.

Глава 13. Играем вместе

Когда-то режиссер Ингмар Бергман был известен своими вспышками ярости. Но как только он сменил гнев на вдохновение, его постановки стали иконами мирового искусства.

— Роберт Коэн

Ваша задача как лидера — быть правым в конце встречи, а не в ее начале.

— Дэвид Коул

В 1987 году в бюджете, представленном Рейганом Конгрессу, появилась маленькая строка о научном проекте, о котором большинство людей тогда даже не слышало. После того как бюджет был принят обеими палатами, к 1990 году Министерство энергетики и Национальные институты здоровья (National Institutes of Health, NIH) США подписали меморандум о взаимопонимании и начали реализацию проекта по картированию человеческого генома. Это было исследование колоссального масштаба, ставшее крупнейшим совместным биологическим проектом в мире. Несмотря на участие нескольких государственных департаментов и университетов со всего мира, предполагалось, что работа займет 15 лет. Однако уже через десятилетие ученые представили рабочий черновик генома, а еще через три года — детализированную карту. К 2006 году была секвенирована последняя хромосома, хотя на момент написания текста около 8% генома остается не секвенированным.

Тем временем другая группа ученых, возглавляемая бывшим генетиком из NIH доктором Крейгом Вентером, решила, что они могут справиться с задачей более эффективно. В 1998 году они основали компанию Celera Corporation. Имея всего 300 миллионов долларов (их бюджет был в десять раз меньше, чем у государственного проекта) они использовали метод «дробовика» для ускорения процесса и, поскольку их финансирование было частным, планировали запатентовать свои открытия.

Гонка началась. Государственный проект собирал образцы у большого числа доноров; лишь несколько из них стали основными источниками ДНК, но более 70% конечной работы было выполнено на основе образцов от одного донора —

мужчины из Баффало, штат Нью-Йорк. Celera Corporation собрала 21 образец и использовала пять, один из которых принадлежал самому Крейгу Вентеру. Соревнование между проектами, проходящее на разных концах страны, казалось, стимулировало инновации. Государственная группа также применила некоторые ускоренные методы, и к 2000 году обе команды были близки к завершению задачи.

В апреле Celera сделала неожиданное заявление перед Палатой представителей: их исследователи завершили секвенирование. Однако, из-за соглашения, подписанного в 1996 году, они не могли опубликовать свои результаты до тех пор, пока государственная группа не опубликует свои. Спустя три месяца NIH выложил первый черновой вариант генома в открытый доступ в интернете, и в течение 24 часов ученые скачали полтриллиона байт этой бесплатной и доступной информации. К февралю журнал *Nature* опубликовал статью о работе государственной группы, а *Science* — исследование Celera.

Теоретически, эти два проекта были соперниками. Однако каждый из них опирался на достижения другого, и в итоге это привело к более глубокому пониманию генома и процесса его расшифровки. Их конкуренция сократила почти на пять лет ожидаемое время завершения работы (что крайне редко случается как в государственных, так и в частных проектах). Их совместные открытия дали старт полдюжине специализированных исследований, открывших огромные возможности для более эффективного медицинского лечения людей по всему миру.

В реальном мире такие конкурентные коллаборации встречаются чаще, чем можно было бы ожидать, хотя они обычно не столь публичны. Именно поэтому понятие совместной работы гораздо шире, чем понимают большинство переговорщиков.

Вспомните, как сотрудники здравоохранения в итоге начали сотрудничать с McDonald's, вместо того чтобы бороться с ними. Или как разгневанные иракские граждане позже приветствовали американских солдат. Независимо от того, выступаете ли вы на одной стороне, например, как профсоюзы и работодатели, что стремятся к успеху компании, или находитесь по разные стороны баррикад, как террорист и его следователь, которые в конце концов находят общий язык, в обоих случаях действуют одни и те же принципы.

Во-первых, нужно помнить, что люди запрограммированы доверять своим «племенам» и инстинктивно избегать всех остальных. Недавние научные исследования доказали, что сотрудничество — это базовый навык выживания, и даже младенцы, как и наши родственники шимпанзе, с радостью делятся тем что имеют.

Проще говоря, в идеальном мире нам нравится работать вместе. Это приносит внутреннее удовлетворение — даже в неидеальном мире. Только представьте:

На заводе по производству бутылок в знойный летний день в Монтеррее, Мексика, можно ощутить, что такое настоящий ад. Средняя дневная температура там — около 37 градусов Цельсия, а если повезет, ночью температура может снизиться до 27 градусов. А потом есть еще и печь: чтобы превратить песок в стекло, его нагревают до 4 172 градусов. Даже от самой хорошо изолированной печи неизбежно исходит дополнительное тепло, от которого некуда деться.

Линда Лоуренс и ее коллеги, буквально плавясь в своих деловых костюмах, шагали по огромному заводскому комплексу. Их задача была понять, почему сотрудники остаются здесь работать по десять лет и более, несмотря на сложные условия. Работа была изнурительной, однообразной и плохо оплачиваемой: жара от печи, шумные конвейеры и погрузчики, перевозящие тяжелые поддоны. Но, несмотря на все это, не было серьезных трудовых споров и забастовок.

Консультанты встретились с небольшими, случайно выбранными группами сотрудников, чтобы выяснить, в чем дело. Линда побеседовала с рабочими по контролю качества — мужчинами и женщинами, которые восемь часов в день, пять дней (или ночей) в неделю наблюдали за потоком бутылок на конвейере. Большую часть времени бутылки были идеальными, но иногда случались сбои, и тогда приходилось останавливать линию. Вроде бы простая работа: 99% — рутина, 1% — кризис. Для белого воротничка в США такая работа вряд ли показалась бы идеальной.

Но вместо того, чтобы проводить официальное интервью через переводчика, Линда предложила сотрудникам задавать вопросы друг другу в парах. Так они могли рассказать о проблемах, о которых вряд ли поведали бы посторонним. Затем эти пары объединились в группы по шесть человек, чтобы обсудить свои ответы с коллегами и консультантами. Сперва они делились биографией: «Сколько лет вы здесь работаете? Почему остались?», а затем отвечали на два главных вопроса: «Опишите ваш лучший рабочий день» и «Как сделать, чтобы таких дней было больше?».

Ответы на первый блок вопросов не стали сюрпризом. Люди оставались, потому что это была стабильная работа, многие жили рядом с заводом, а коллектив напоминал семью. Нередко здесь трудились целыми поколениями, и атмосфера была теплой и дружелюбной. Работники также вспоминали праздники с пикниками и подарками для детей.

Однако ответы на следующий вопрос раскрыли секрет отсутствия трудовых споров. Когда их спросили о лучших днях, некоторые сначала начали перечислять

мелкие жалобы — то, что точно не делало день хорошим. Но вскоре они перешли к описанию удачных дней, и, хотя примеры были разные, у всех был один общий элемент: в такие дни они решали задачи сообща, как команда.

Ответы на последний вопрос оказались еще более удивительными. В течение нескольких минут работники начали выдвигать предложения, заполняя страницу за страницей идеи о том, как улучшить командную работу, ускорить отклик, повысить безопасность и сэкономить деньги — причем для этого не требовалось ни единого песо капитальных вложений. Эти предложения были настолько содержательными, что превзошли бы отчеты дорогих консультантов, составляемые месяцами. Полчаса спустя эти команды и их руководители уже представляли свои идеи высшему руководству.

ВРЕЗКА 13.1

Уроки из театра

Будь то постановка фестиваля Шекспира, создание блокбастера, организация корпоративного слияния, пересмотр профсоюзного контракта, заключение мирного соглашения или обсуждение, кто в семье будет держать пульт от телевизора — все эти задачи подчиняются одним и тем же принципам.

В своей книге *«Работа в театре»* Роберт Коэн¹ делится своим многолетним опытом, рассказывая, как собрать труппу и команду из сотен людей, чтобы каждый вечер вовремя поднимать занавес.

1. **Диктатор приказывает. Лидер сотрудничает.** Если у вас нет личной армии под рукой, вам придется научиться убеждать людей присоединиться к вам, чтобы достичь целей. Лидерство — это не должность, а умение организовать сотрудничество. Это качество, которое проявляется через видение, интеграцию и координацию работы всей команды.

Известная хореограф Твайла Тарп говорит: «Сотрудников не рождают... их создают. Это ежедневная работа, практика, дисциплина, внимание, страсть и преданность делу — и, что важнее всего, привычка».

2. **Познакомьтесь со всеми, прежде чем начать.** Проведите исследования, поговорите с людьми. Даже организовав встречу по электронной почте, вы продемонстрируете свое желание работать с каждым участником команды.
3. **Доверие и уважение — основа любой команды, даже если она состоит из соперников.** Если люди не чувствуют себя в безопасности, они могут занять оборонительную позицию или проявить упрямство. Если ситуация ухудшится, они могут просто покинуть

переговоры.

4. **Конфликты необходимы, но важен их тон.** Любое творческое предприятие становится лучше, когда строится на идеях всех участников. Разногласия неизбежны и необходимы для успеха. Вместо того чтобы кричать «Нет!», умелый режиссер признает вклад: «Мне нравится этот ход, возможно, его можно усилить в следующей сцене».
5. **Получайте удовольствие. Совместные трапезы укрепляют команду.** Слово «компания» происходит от латинского *com pane* — «с хлебом». Московский художественный театр, старейший коллективный театр в мире, начал свою историю в 1897 году с ужина, который длился до самого утра.

Если сравнить это с трудовыми конфликтами по всему миру, становится очевидно, что именно создает разницу. Во-первых, на заводе и рабочие, и руководители, и менеджеры считают себя одной семьей. Как в любой семье, некоторые могут вас раздражать, но в конечном итоге важно научиться ладить, потому что жить вместе придется долго. Во-вторых, все заинтересованы в общем успехе. Если завод потерпит неудачу, они лишатся работы и дохода. И, наконец, как и всем людям с древнейших времен, им нравится вместе преодолевать трудности.

С этими тремя ключевыми элементами международные бизнесмены, миротворцы, враждующие банды или политические партии могли бы прекратить делить «пирог» и начать строить целые «пироговые фабрики». Или, как в этом случае, бутылочные заводы.

Уроки из детского сада

Как научить вашу команду — с обеих сторон переговорного стола — извлекать выгоду из сотрудничества? Ведь это полностью противоречит общепринятому представлению о том, как должны проходить переговоры.

Когда Линда Лоуренс вернулась к учебе в середине своей карьеры, чтобы изучать развитие организаций (organizational development), ее друзья часто спрашивали: «Что это вообще такое?» Ее ответ был прост: «Это способ научить взрослых „играть по правилам“ и перестать бегать с ножницами».

Первый шаг — убедиться, что все члены команды действительно работают на общий результат. Удивительно, как часто переговоры терпят неудачу, потому что кто-то из участников неосознанно подрывает усилия команды. В большой группе некоторые люди могут участвовать просто потому, что им так сказали, хотя их личные интересы идут вразрез с целями. Например, слияние может быть выгодно для компании, но второй вице-президент вполне может потерять свою должность из-за неизбежных сокращений руководящего состава. Или, если наша фирма купит стартап с новой технологией, что будет с продуктом, который я разработал десять лет назад? И сколько бы тимбилдингов вы ни организовывали, если кто-то из участников потеряет что-то ценное для себя, он вряд ли будет поддерживать интересы команды.

Некоторые конфликты очевидны, но бывают и такие, о причинах которых никто не подозревает. Несколько лет назад мы работали с некоммерческой организацией, которая планировала расширение сотрудничества с новыми партнерами. Проблема была в том, что внутри самой организации партнеры не могли договориться между собой. Две женщины, руководившие ключевыми отделами, постоянно конфликтовали, и никто не мог понять, почему. Ведь они были друзьями и соседями до того, как начали работать вместе, и одна даже пригласила другую на эту работу. Однако каждый раз, когда организация делала шаг вперед, такие ссоры отбрасывали ее назад.

После серии откровенных бесед мы, наконец, узнали правду от коллег этих женщин. Да, они действительно были подругами, пока однажды ночью руководительница отдела не вызвала полицию из-за шумной вечеринки у соседей. Это, к сожалению, привело к аресту сына второй женщины. Такой разрыв отношений нельзя было устранить уговорами исполнительного директора, и компания вынуждена была поменять свою оргструктуру, больше не отправляя этих женщин вместе на встречи с потенциальными партнерами. “No running with scissors” — как говорится в известной английской идиоме .

Иногда противоречия возникают на самом вершине. В недавно рассекреченных записях администрации Никсона этот яркий антикоммунист говорил своему заклятому врагу, советскому лидеру Леониду Брежневу: «Если мы решим работать вместе, мы сможем изменить мир». Брежнев ответил, что им обоим стоит забыть «прошлые обиды» и начать обсуждать планы взаимных визитов. Их помощники, вероятно, были ошеломлены, ведь оба лидера публично называли друг друга воплощением зла.

Конечно, члены одной команды не всегда разделяют одинаковые взгляды на все вопросы, но разногласия можно минимизировать, если внимательно выбирать участников и обеспечить наличие общего видения. (Вспомните, как Эли Саймон демонстрировал свое воображаемое шекспировское представление ректору в одной из предыдущих глав). Чем чаще команда встречается и чем неформальнее обстановка, тем больше шансов, что все останутся на одной волне.

Если ваша команда уже сталкивается с трудностями в совместной работе, то при взаимодействии с другой стороной трудности возрастут многократно. Вы редко будете знать участников так же хорошо, как своих коллег, и у вас не будет времени, чтобы наладить с ними контакт. К этому добавляются языковые и культурные барьеры. Если даже среди своих легко неправильно понять намерения, то с иностранными партнерами эта вероятность еще выше, особенно если вы не разделяете общих ожиданий и методов работы.

Например, в культурах Ближнего Востока достижение соглашения считается лишь началом переговоров. Американцы, напротив, считают, что на этом этапе сделка уже заключена. Когда другая сторона хочет продолжить обсуждение, американцы чувствуют себя обманутыми и разочарованными. То, что для одной стороны — норма, для другой — основание для разрыва.

Китайские и японские руководители ориентированы на долгосрочные отношения. Американцы, привыкшие к быстрому заключению сделок, удивляются, почему процесс установления доверия занимает так много времени. А их азиатские коллеги, напротив, не понимают, зачем американцы так торопятся, рискуя тем самым подорвать доверие в долгосрочной перспективе.

Как мы уже обсуждали на протяжении всей книги, важно не только понимать культуру, но и учитывать индивидуальности и бэкграунды всех участников переговоров с обеих сторон. И если это кажется сложной задачей, стоит помнить, что как только вы освоите этот навык, все изменится. Компания, с которой вы ведете переговоры, может быть продана. Людей, с которыми вы наладили отношения, могут перевести в другой отдел. Экономические реалии фирмы — или

даже всей страны — могут измениться в любой момент, особенно если ваши отношения продлятся дольше одного соглашения.

И все это может случиться еще до того, как вы подпишете первое соглашение. А умение «играть по правилам» с другими будет становиться все важнее с течением времени.

Еще одна полезная стратегия, которую можно почерпнуть из времен наших детсадов: учитеесь делиться игрушками. Если результат переговоров оказывается неожиданно успешным, пересмотрите условия вознаграждения. (В следующей главе мы увидим, как Disney отреагировал на подобную ситуацию.) Рассмотрите возможность совместной работы над новыми проектами. Пересмотрите каждую формулу вашего соглашения.

Главное — подходить к любой ситуации с гибкостью, будь то на ранних этапах отношений или спустя десятилетия сотрудничества. Именно этот настрой отличает изобретательных переговорщиков от тех, кто добивается меньших успехов.

Как заставить морскую пехоту «играть по правилам»

Принуждение — это прошлый век. Большие войны остались позади. В двадцать первом веке слова оказываются важнее оружия. Конечно, по всему миру все еще нужны полицейские операции, но никто, даже США, больше не может позволить себе огромные военные расходы. В своей книге *The Better Angels of Our Nature*² профессор MIT Стивен Пинкер убедительно доказывает, что сегодня человек защищен от насилия лучше, чем когда-либо в истории.

Да, заголовки газет могут внушать опасения, что на Ближнем Востоке вот-вот разразится крупный конфликт, но ни одно правительство в этом регионе не способно его себе позволить. А как насчет Китая, Тайваня и США? Их торговая взаимозависимость настолько велика, что конфликт через Тайваньский пролив просто немыслим. Так называемый «поворот на Восток» в американской военной стратегии кажется бессмысленным, когда флоты Китая и США работают вместе, чтобы обеспечить безопасность торговых путей у Африканского рога.

Как же военные адаптируются к этой новой реальности? Рассмотрим пример из нашей публикации в *Harvard Business Review* за июнь 2011 года (<http://blogs.hbr.org/2011/06/negotiating-over-a-limited-res/>):

На протяжении более двух десятилетий лидеры округов Сан-Диего и Орандж в Южной Калифорнии пытаются решить проблему растущих потребностей в авиаперевозках. Одним из возможных решений является создание нового международного аэропорта в южной части базы Кэмп-Пендлтон.

Дик Мерфи, бывший мэр Сан-Диего, еще около десяти лет назад предложил план, который остается актуальным и сегодня: «Идея Кэмп-Пендлтон заключается в создании Южно-Калифорнийского международного аэропорта на части территории базы. Мы не говорим о закрытии Кэмп-Пендлтон... Но новый аэропорт мог бы быть совместным проектом с округом Орандж. Я представляю этот аэропорт как международный и транс-континентальный хаб, как Вашингтонский аэропорт имени Даллеса. Таким образом, все жители округов Сан-Диего, Орандж или Риверсайд, которые захотят отправиться за границу или в Вашингтон, могли бы вылетать из этого аэропорта». Проект также помог бы создать рабочие места в регионе и улучшить доступ самого густонаселенного штата к международной торговле. Более того, в этом районе уже есть железнодорожная линия, что облегчило бы доступ к «Пендлтон Интернэшнл».

Однако, с другой стороны, Корпус морской пехоты США и Министерство ВМС хотят сохранить все 15 миль калифорнийского побережья, которые они контролируют, для тренировок. Как заявил нам помощник секретаря ВМС в письме:

«Амфибийные высадки остаются неотъемлемой частью операций Корпуса морской пехоты, и база Кэмп-Пендлтон является основной тренировочной базой на западном побережье США для таких операций... Первые экспедиционные силы морской пехоты ежедневно проводят тренировки на базе Кэмп-Пендлтон, включая боевые стрельбы, амфибийные высадки, передвижения по земле, артиллерийские и минометные стрельбы, использование танков, тактической авиации и лазерных систем. Наличие коммерческого аэропорта на базе разделит тренировочные зоны, ограничит доступ к воздушному пространству и значительно сократит возможности подразделений морской пехоты для проведения реалистичных учений».

Могут ли гражданские лидеры округов Сан-Диего и Орандж и военные достичь соглашения, которое удовлетворит обе стороны?

Исторически сложилось так, что военные ведомства и федеральное правительство почти всегда подходили к распределению финансирования с конкурентной точки зрения — как к разделению «апельсина». Однако в условиях нынешних сокращений бюджета необходимо применять изобретательные подходы к переговорам, чтобы максимально эффективно использовать каждый доллар.

Главный аргумент против создания совместного аэропорта на территории Кэмп-Пендлтон — это необходимость побережья для тренировок по высадке на сушу. Однако, как отмечал сам министр обороны Роберт Гейтс, такие тактики не использовались с времен Корейской войны. В то же время сейчас военная мощь США во многом зависит от контроля над воздушным пространством. Возможно,

строительство дополнительных авиационных объектов на Кэмп-Пендлтон — часть из которых могла бы использоваться в качестве коммерческого аэропорта для гражданских лиц — предоставило бы новые возможности для военных учений. Например, «Пендлтон Интернэшнл» мог бы быть закрыт для гражданского использования в определенные дни, чтобы использовать базу исключительно для тренировок.

Переговоры могут выявить и другие способы, как новый аэропорт может быть полезен как военным, так и гражданским лицам. Возможно, высокооплачиваемые рабочие места в новом аэропорту могли бы быть предложены супругам военнослужащих и резервистам. Более того, по мере завершения войн и усиления мер по сокращению расходов, большое количество солдат, моряков, летчиков и морских пехотинцев начнут выходить на гражданский рынок труда. Рабочие места, созданные этим новым международным аэропортом, могли бы помочь многим ветеранам в регионе Южной Калифорнии найти трудоустройство. Кроме того, уже существует определенное сотрудничество между авиакомпаниями и военными, поскольку многие гражданские пилоты начинали свою карьеру в армии.

Решение о выделении части Кэмп-Пендлтон под международный коммерческий аэропорт не обязательно должно быть выбором по принципу «или-или» между оборонной и торговой инфраструктурой. Изобретательный подход к переговорам, который учитывает интересы окружающих сообществ и будущие потребности ВМС США, Корпуса морской пехоты и самих военнослужащих, может привести к созданию уникального объекта совместного использования, который удовлетворит потребности в воздушных перевозках семи миллионов жителей местных сообществ и постоянно меняющиеся тренировочные требования важнейших военных подразделений.

Как разрешить этот спор, чтобы обе стороны оказались в лучшем положении, чем сейчас? Посмотрим, как можно применить все, что вы уже узнали из этой книги про изобретательные переговоры, чтобы создать план, который может включать следующие шаги:

Краткий план изобретательных переговоров

Найти или создать партнеров. Очевидные партнеры для этого проекта — местные политические лидеры, чьи избиратели могли бы извлечь выгоду из строительства международного аэропорта на территории базы Кэмп-Пендлтон. В число таких партнеров могут войти наблюдательные советы округов Оранж и Сан-Диего, мэры, члены законодательного собрания Калифорнии и Конгресса. Возможно, даже президент Обама и сенатор Рэнд Пол могли бы найти в этом

проекте что-то интересное. Ветеранские организации также заинтересуются созданием рабочих мест для бывших военных.

Противниками плана будут те, кто прочно связан с тем, что президент Эйзенхауэр называл военно-промышленно-конгрессиальным комплексом — сетью интересов, объединяющей военных, промышленников и политиков. Одним из особенно раздражающих противников изобретательных переговоров в этой области является бюджет в размере 40 миллионов долларов, выделяемый Министерством обороны на программу “Anti-Encroachment”, направленную на предотвращение подобного рода проектов.

Для достижения наилучшего результата нужно организовать встречу сторонников плана с его противниками. Возможно, старый российский подход поэтапного привлечения участников окажется наиболее эффективным: сначала встречаются А и В, затем, после достижения согласия, обе стороны приглашают С, и так далее.

Личные отношения. Важно вложить деньги и время в развитие личных отношений. После публикации упомянутого поста в блоге Джону Грэму удалось завязать оживленную переписку с командиром аэродрома Кэмп-Пендлтон, и его даже пригласили на тур по базе. Однако, несмотря на приветливую встречу, бывшие генералы морской пехоты продолжали выступать против проекта. (Вы можете следить за этой дискуссией на сайте www.PendletonX.org).

Проектирование системы. Как только сформирована начальная команда, нужно разработать процесс переговоров. Одной из главных задач станет расширение дискуссии с привлечением открытых к диалогу сторонников. Важно определить, кто должен участвовать, на какие объективные источники информации можно опереться и какой формат встреч использовать. График должен предусматривать мероприятия для укрепления отношений, технические обсуждения и творческие мозговые штурмы. Гибкость и открытость должны быть встроены в систему.

Команда. Состав команды будет иметь решающее значение. Важную роль сыграет наличие квалифицированных медиаторов. Необходимо выбрать человека, которого уважают и принимают все стороны. Материалы из главы 6, посвященные медиаторам, окажутся особенно полезными.

Разнообразие. Изобретательные процессы работают лучше всего в условиях разнообразия, каким бы оно ни было. В группу могут войти представители всех родов войск, инженеры аэрокосмической отрасли, строительные компании, архитекторы, эксперты из других стран, экологи, представители муниципальных властей, мужчины и женщины, профсоюзные лидеры и консультанты по управлению.

Место/пространство/темп переговоров. Как часть разработки системы, важно определить место проведения переговоров. Нейтральные площадки будут обязательны. Сегодня существуют различные программное обеспечение для обмена информацией, это может быть полезным для группы.

Смена ролей. Ключом к творческому мышлению является способность почувствовать себя в «шкуре» оппонента, думать как он. Возможно, морские пехотинцы с опытом работы в промышленности и политики с военным опытом окажутся особенно полезными в переговорах.

Стимуляторы. Кофе — это хорошо, но все идеи из главы 11 должны быть использованы: небольшие уступки, празднование маленьких побед, смена мест, сюрпризы, перерывы, «переспать с идеей», мышление от обратного, масштабированное мышление и постоянное использование подхода «Да, и...».

Безумные идеи. Применяйте принципы импровизации, юмор и игровые элементы. Получайте удовольствие от процесса.

Обзор и улучшение. После достижения соглашения необходимо запланировать периодические обзоры и оценку прогресса.

Этот план амбициозен, но реализация может принести миллиарды долларов и улучшить жизнь миллионов людей благодаря созданию нового международного аэропорта на базе Кэмп-Пендлтон. Только представьте себе все возможности.

Глава 14. Обзор и улучшение

Лучший способ предсказать будущее — это создать его.

— Авраам Линкольн

Когда вы достигаете устной договоренности, ваши переговоры могут стать еще более изобретательными. В США руководители обычно «заключают сделки». В других странах руководители чаще «устанавливают деловые отношения». Эти различия в подходах влияют на последующие шаги и конечные результаты. В этот момент у вас могут быть планы, но впереди еще остаются важные этапы до того, как вы сможете построить «фабрику пирогов».

Контракты

Контракты между американскими компаниями часто бывают длиннее 100 страниц и включают в себя тщательно составленные пункты, которые охватывают все аспекты соглашения. Американские юристы делают все возможное, чтобы защитить свои компании от любых возможных обстоятельств, условий или действий другой стороны. В типичном американском коммерческом контракте условные фразы вроде «если», «в случае» и «при условии» используются более пятидесяти раз. Лучшие контракты настолько точно и детально прописаны, что другая сторона даже не подумает оспаривать их положения в суде. Наша правовая система, основанная на противостоянии, требует именно таких контрактов.

Однако в большинстве других стран компании не зависят от правовой системы для разрешения споров. На самом деле термин «споры» в этом контексте не отражает суть того, как должна функционировать деловая связь. Каждая сторона должна заботиться о взаимной выгоде отношений, и поэтому каждая из них обязана учитывать интересы другой. По этой причине в большинстве стран письменные контракты значительно короче — зачастую всего на двух-трех страницах. Они намеренно составлены в более общей форме и в основном содержат основные принципы партнерства. Поскольку контракты в этих странах ориентированы на поддержание отношений, акцент американцев на

детализированные контракты иногда воспринимается как планирование развода еще до заключения брака.

Иронично, но в Японии правительство в последнее время повышает уровень юридической подготовки, чтобы лучше соответствовать международным (в основном американским) стандартам коммерческого права. Теперь американско-японские контракты внешне напоминают американские по объему и форме. Однако это лишь видимость. Даже в Японии правовая система не располагает возможностями играть в коммерческие тяжбы по тем же правилам, что в судебно активной Америке. Поэтому контракты там имеют меньший вес, а альтернативные методы разрешения споров гораздо более распространены (см. рис. 14.1).

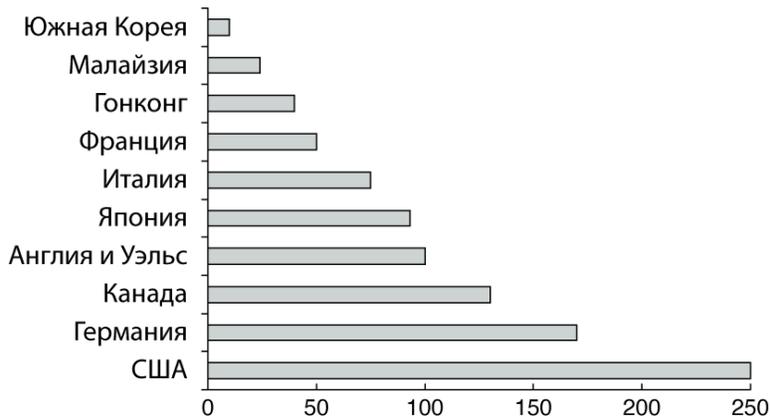


Рисунок 14.1. Количество адвокатов на 100 000 человек.

Источник: Университет Висконсина, Институт правовых исследований.

Как должен выглядеть контракт между зарубежной и американской компанией? На этот вопрос нет однозначного ответа — форма контракта зависит от масштаба и значимости соглашения, а также от размеров и опыта вовлеченных компаний. Как правило, крупные сделки оправдывают дополнительные расходы на юридический анализ с обеих сторон — как от иностранных, так и от американских юристов.

Крупные зарубежные компании с опытом работы с американскими контрактами понимают необходимость для американцев в детализированных и формализованных соглашениях. Некоторые компании, осознавая растущую

частоту судебных тяжб между американскими и иностранными фирмами, предпочитают следовать американскому подходу для собственной защиты. Однако именно руководители небольших иностранных компаний, не знакомые с американскими практиками, могут настороженно отнестись к длинным, тщательно прописанным контрактам. В таких случаях особенно важно объяснить, почему необходимы юридический анализ и столь детализированный контракт. Однако следует помнить, что даже при самом исчерпывающем объяснении не все иностранные руководители смогут это полностью понять.

Американские контракты также могут вызвать значительные задержки при подписании. Иностранные юристы будут скрупулезно рассматривать каждую деталь. Существует правило: каждый пункт контракта может занимать целый день на обсуждение. Так, на то, что юридическая служба американской компании может проанализировать за три дня, в Бангкоке может уйти три недели, а в Лагосе — три месяца. Недавно одна калифорнийская компания продавала услуги по обучению руководителей китайской компании First Auto Works, одной из крупнейших в Китае. Все цены, содержание и условия были согласованы, и американская сторона отправила контракт на подписание. Но китайские представители замедлились. Они никогда прежде не сталкивались с типовыми условиями, включенными практически во все стандартные американские контракты. Потребовался еще месяц, чтобы разрешить все вопросы и окончательно согласовать сделку.

Кроме того, многие американские руководители, даже самых крупных компаний, иногда довольствуются «компромиссными» контрактами, если между сторонами существуют прочные личные отношения. Ford и Nissan, например, разработали и запустили совместное производство, и минивэны уже появились у покупателей в гаражах, прежде чем контракт был подписан. Это сотни миллионов долларов инвестиций, сделанных до того, как было заключено официальное соглашение. Но каждый случай уникален, и только вы и ваши юристы можете определить, что именно нужно для конкретной сделки.

Важно помнить, что доверие и гармония имеют большее значение для ваших партнеров, ориентированных на личные отношения, чем любой контракт на бумаге. Их будет больше интересовать то, что Джеймс Себениус и его коллеги называют «духом сделки».¹ Во многих странах, таких как Китай, Нигерия, Колумбия и Индонезия, контракты пока играют лишь справочную роль и не имеют большого значения. Безусловно, их значимость возрастает по мере вступления этих стран в ВТО, но догнать американскую правовую систему может потребовать десятилетий. А пока большинство ваших зарубежных партнеров будут продолжать полагаться на личные и доверительные отношения.

Церемония подписания

Так как в США не принято устраивать формальные церемонии, даже самые крупные контракты между американскими компаниями часто отправляются по почте для подписи. Церемонии считаются пустой тратой времени и денег. Однако, когда достигается важное соглашение с иностранным клиентом или партнером, ваши зарубежные коллеги будут ожидать встречи с высшим руководством и торжественного подписания контракта. Разумно будет оправдать эти ожидания.

Оценка со стороны руководства

Американские переговорщики часто возвращаются в штаб-квартиру с заключенным соглашением, но их встречают неоднозначно. Нередко можно услышать фразу: «Вторая половина переговоров начинается, когда я возвращаюсь в офис». Руководство, не знакомое с тонкостями международных бизнес-переговоров, может задаться вопросом: «Почему это заняло столько времени?» Как правило, все компромиссы и уступки требуют детального объяснения и обоснования. Затем конкретные обязательства, требующие действий со стороны руководства, необходимо делегировать и утвердить. Все это может затянуть реализацию контракта и его выполнение.

В худших случаях, если переговорщики плохо взаимодействовали с руководством, ситуация может потребовать пересмотра соглашения и начала процесса с нуля. В таких случаях иностранный клиент или партнер может либо проигнорировать этого руководителя, который «потерял лицо», и обратиться к более влиятельному лицу, либо вовсе прекратить дальнейшее сотрудничество.

Однако есть и хорошая новость: после заключения первой сделки с иностранным клиентом или партнером, последующие переговоры проходят гораздо быстрее. Часто отпадает необходимость отправлять полную команду переговорщиков для обсуждения новых вопросов. Поэтому разумно начинать с небольшого и относительно простого бизнес-предложения. Когда отношения установлены, даже сложные и крупные переговоры будут идти более гладко. Такой подход часто используется иностранными компаниями при выходе на рынок США, и он также является эффективной стратегией для американских компаний, стремящихся к международному сотрудничеству.

Последующая коммуникация

Личные взаимоотношения имеют большое значение не только во время переговоров с клиентами, ориентированными на построение долгосрочных отношений, но и после их завершения. Конечно, вы будете поддерживать связь с зарубежными партнерами и клиентами по вопросам бизнеса. Однако также важно поддерживать теплые личные отношения.

Ваш руководитель должен отправить официальное письмо высшему руководству другой стороны, выразив радость по поводу успешного завершения переговоров и уверенность в том, что новое сотрудничество будет плодотворным и долгосрочным. Еще более важными являются периодические личные визиты, что в Америке называют “face time” — инвестированием в личные встречи.

Одним из ключевых моментов в международном бизнесе является следующее: избегайте частой смены менеджеров, ответственных за ведение этих отношений. В американских компаниях это не так критично — здесь на первое место выходят экономические аспекты сделки, а не личные отношения. Менеджеры часто меняют свои позиции как внутри компаний, так и между ними. Но почти во всех других странах руководители остаются в своих компаниях дольше и получают долгосрочные задачи по управлению межкорпоративными связями. В конце концов, они вложили значительные усилия в построение личных отношений, которые помогают бизнесу идти более гладко.

Когда американские компании меняют ключевых менеджеров, это может вызвать беспокойство у иностранных партнеров. Поэтому, если вам необходимо внести изменения, будьте готовы к новому этапу установления контактов, налаживания доверия и представления нового руководителя, чтобы обеспечить его лучшее принятие со стороны ваших международных клиентов.

Разрешение споров и внесение изменений

Практически в любом бизнесе со временем происходят изменения — будь то внешние обстоятельства или внутренние перемены среди партнеров. В США конфликты, вызванные такими изменениями, чаще всего решаются через конфронтационные правовые каналы или арбитраж.

Во многих других странах при аналогичных обстоятельствах конфликты урегулируются путем обсуждений. Именно поэтому в местных контрактах часто можно встретить фразы вроде: «Все вопросы, не охваченные данным контрактом, будут обсуждаться и решаться на основе честности и доверия». Если разногласия

не удастся устранить путем переговоров, следующим шагом становится обращение к посредникам — обычно это взаимные контакты, которые и организовали первоначальные переговоры. Только если они не смогут прийти к компромиссу, стороны прибегают к юридическим мерам. Однако в культурах, ориентированных на личные отношения, такие методы часто разрушают необходимую для ведения бизнеса гармонию и доверие. Кроме того, в этих странах правовые системы могут страдать от пристрастности и неэффективности, а даже арбитраж зачастую воспринимается негативно.

Самое простое решение — включить в контракт пункт о международном арбитраже: «Любой спор или претензия, возникающие из данного контракта или связанные с ним, будут решаться в соответствии с правилами Международной торговой палаты» или использовать арбитражный пункт, применимый к конкретной стране. Однако даже при наличии такого пункта мы рекомендуем использовать японский подход к разрешению конфликтов — исходить из позиции сотрудничества и вести обсуждение напрямую с международным партнером. Если поддерживаются гармония и доверие, и обе стороны искренне заинтересованы в сделке, большинство проблем можно решить простым обсуждением. Конечно, всегда остается возможность привлечь доверенного посредника.

Также стоит рассмотреть использование моделей управления конфликтами или так называемых «амортизирующих» пунктов. В модели управления ключевую роль в решении проблем и поддержании отношений играют люди, а не бумажные процедуры. В «амортизирующих» пунктах заранее предусматриваются возможные изменения в определенных аспектах долгосрочного сотрудничества. Но эти шаги не смогут сравниться с силой личных отношений, которые так важны для управления неизбежными рыночными колебаниями — как положительными, так и отрицательными.

Выводы

Даже с подписанным контрактом переговоры на самом деле не заканчиваются. То, что американцы называют «тщательным последующим сопровождением», на практике представляет собой непрерывное поддержание и развитие деловых отношений. Регулярные полугодовые или ежегодные обзоры этих взаимоотношений — лучший способ предотвратить конфликты. Если бизнес-партнерство растет и укрепляется, контракты следует периодически пересматривать и обновлять. Но еще важнее укреплять сам дух этих отношений, задавая вопросы: «Как мы можем улучшить наше сотрудничество?» и «О чем мы

еще не подумали?» Чем больше вы инвестируете в развитие ваших деловых связей, тем успешнее и крепче будет ваша «фабрика пирогов».

История игрушек: История о партнерах

Чтобы увидеть, как изобретательные переговорщики строят отношения с течением времени, давайте завершим историю, которую начали в главе 2.²

Акт первый. Примерно в то же время, когда молодой Джон Лассетер влюблялся в анимацию, Рой Дисней писал сценарии для сериала «Зорро» в рамках «Прекрасного мира Диснея». После десятилетия работы над фильмами для компании своего дяди, Уолта Диснея, Рой был избран в совет директоров в 1967 году. Как и мечты Лассетера, его идеи вызывали споры, и вскоре он ушел из компании и покинул совет.

Однако, будучи крупнейшим акционером, Рой организовал переворот. Он и его соратники отстранили генерального директора и предотвратили попытку враждебного поглощения компании. Затем он пригласил в компанию Майкла Айснера и Джеффри Катценберга из Paramount, а также Фрэнка Уэллса из Warner Brothers. Собрав звездную команду, Рой вернулся в совет директоров и возглавил анимационный отдел.

Примерно в то же время, когда Айснер занял пост генерального директора Disney, Стив Джобс был вынужден покинуть Apple. А по другую сторону города Джордж Лукас, создатель «Звездных войн», переживал не самый приятный развод. На дворе были середина 80-х, и мир вот-вот должен был измениться так, как никто из них не мог себе вообразить.

Акт второй. У Лукаса было странный актив — небольшое подразделение, производившее компьютер Pixar Image Computer, который продавался государственным агентствам и медицинским учреждениям. Это была подходящая часть бизнеса для урегулирования развода, а безработный Стив Джобс был идеальным покупателем.

К сожалению, продажи оборудования стремительно падали. Pixar наняла Лассетера, недавно уволенного из Disney, чтобы он создавал короткометражные фильмы, демонстрирующие возможности компьютера. Лассетер расширил сферу своей деятельности, начав создавать успешные рекламные ролики для сторонних клиентов, но продажи оборудования все равно продолжали падать. Катценберг, уже руководивший анимацией в Disney, вскоре попытался вернуть Лассетера, но

тот остался в Pixar, благодарный Джобсу за отношение и с удовольствием занимавшийся компьютерной графикой.

Чтобы защитить свои 10 миллионов долларов, вложенные в Pixar, Джобс закрыл подразделение по производству оборудования и сократил половину из 100 сотрудников компании. Тем не менее, у Джобса все еще были проблемы. Его другой проект — невероятно дорогой компьютер NeXT — терпел неудачу, а до его возвращения в Apple было еще пять лет, но он об этом еще не знал. Джобсу нужен был спасательный круг, и Катценберг Disney сделал предложение: 26 миллионов долларов за создание трех CGI-фильмов для Disney.

На самом деле Disney имела все преимущества в этих переговорах. Катценберг только что добился огромного международного успеха с «Русалочкой», а «Красавица и чудовище» уже готовилась к релизу. Disney обладала репутацией и финансовой мощью, позволяющими диктовать условия. И они это сделали.

Pixar должна была начать с создания и производства «Истории игрушек». Disney получала 12,5% с кассовых сборов, продажи видеокассет и DVD, а оставшаяся прибыль делилась между Disney и Pixar. Все права на персонажей и сиквелы оставались у Disney. Pixar была обязана создать еще два фильма, но Disney могла отменить их с минимальными неустойками.

Кроме того, Катценберг мог вмешиваться в производство, что он и делал. Именно он предложил Тима Аллена на роль в озвучании Базза, когда Билли Кристал отказался. Он даже останавливал производство на две недели для переписывания характера Вуди, и его вспышки ярости были легендарны. Однако фильм продолжал совершенствоваться благодаря совместным усилиям Катценберга и Лассетера.

Пока Disney медлила с выбором даты выпуска, Джобс задумывался о продаже Pixar — компания теряла деньги. Тем временем, в Disney произошли серьезные изменения: Айснер и его президент Фрэнк Уэллс увеличили доходы компании с 1,5 до 8,5 миллиардов долларов, а ее акции выросли на 1500 процентов; ясно, что они были высокоэффективной командой. Однако, после смерти Уэллса в авиакатастрофе, Катценберг ожидал повышения, но когда этого не произошло, он ушел, основав DreamWorks SKG и оставив после себя судебный иск.

Наконец, Disney согласилась на ноябрьскую премьеру «Истории игрушек», и Джобс еще немного подержал Pixar на плаву.

Акт третий. К всеобщему удивлению, «История игрушек» стала огромным хитом. Кассовые сборы составили 361 миллион долларов. Это был не только коммерческий успех, но и критический триумф. Под влиянием коммерческого

успеха CGI Джобс предсказал: «Если „История игрушек“ станет скромным хитом — скажем, принесет 75 миллионов долларов, — мы оба выйдем в ноль. Если фильм соберет 100 миллионов, мы оба заработаем. Но если это будет настоящий блокбастер, собравший около 200 миллионов, мы заработаем прилично, а Disney заработает огромное состояние».

Эйснер тоже был ошеломлен. «Я не думаю, что кто-то из нас предполагал, что *Toy Story* окажется настолько успешной. Технология — блестящая, подбор актеров — вдохновляющий, и я уверен, что история тронет сердца зрителей. Поверьте, когда мы впервые согласились работать вместе, мы даже не думали, что их первый фильм станет нашим праздничным релизом 1995 года, и уж точно не ожидали, что они смогут выйти на биржу благодаря его успеху».

Даже знаменитые эксперты по игрушкам из Mattel были поражены. Когда их первоначально пригласили включить Барби в фильм, они отказались: «Девочки, играя с куклами Барби, проецируют на них свою личность. Если вы дадите кукле голос и анимируете ее, вы создадите образ, который может не соответствовать мечтам и желаниям каждой девочки». (Однако, что забавно, для сиквелов они охотно лицензировали Барби и Кена.)

Конечно, режиссер и рассказчик *Toy Story* Джон Лассетер не был так уж удивлен. Это было почти точно тем, о чем он мечтал еще тридцать лет назад в том темном кинозале.

Тем не менее, несмотря на четырехлетний контракт, который он уже подписал, Джобс решил запросить новый. И вот здесь в дело вступает изобретательная переговорная стратегия.

В обычной сделке условия, которые вы согласовали в первый раз, остаются неизменными. Хотя никто не мог предсказать миллиарды долларов от сиквелов, телевидения, игрушек, тематических парков и ледовых шоу, Джобс знал, что у него в руках был настоящий козырь, и пришло время вернуться за стол переговоров.

К его удивлению, Эйснер согласился. Да, между ними были творческие столкновения, но обе компании установили доверие в рамках сотрудничества и понимали, что впереди их ждет еще больший успех, если они продолжат партнерство.

Джобс предложил новый план: Pixar создаст пять новых фильмов — *A Bug's Life*, *Toy Story 2*, *Monsters, Inc.*, *Finding Nemo* и *The Incredibles*. Disney решил, что *Toy Story 2* — это сиквел, который изначально планировался только для видеорелиза, и предложил вместо него *Cars*. Благодаря доверию, которое они успели установить, они быстро пришли к новому соглашению.

Акт четвертый. Почти десятилетие спустя, к 2004 году, баланс сил изменился. И начались изобретательные переговоры, которые вовлекли всех участников этой истории. Роли менялись стремительно.

В Pixar Джобс был готов к переменам. Его пребывание в Apple оказалось невероятно успешным; Pixar зарабатывал настоящие деньги, и он искал нового партнера для дистрибуции фильмов среди таких компаний, как Sony, Fox и Warner Bros. Джобс считал, что Pixar заслуживает большую долю доходов, а также участие в доходах от сиквелов и мерчендайзинга. Он также надеялся, что Эйснера вскоре заменят в Disney, что могло бы дать ему более изобретательного партнера для переговоров.

Тем временем Эйснер терял контроль. После провала *Fantasia 2000* от Роя Диснея, совет директоров, где доминировал Эйснер, отказал Рою в продлении его срока в совете. В своем письме об отставке Рой обвинил Эйснера в плохом управлении, включая отношения с Pixar. И снова за кулисами, как крупнейший акционер, Рой организовал отставку Эйснера. Дисней вернулся в совет, и на пост председателя был назначен бывший лидер сенатского большинства Джордж Митчелл, который вошел в совет после успешных переговоров о мире в Северной Ирландии. Как мы узнали в 10-й главе, Митчелл был мастером изобретательных переговоров.

Стива Джобса знали как человека, который действовал по принципу «либо по-моему, либо никак». Однако реальность была иной. Как сказал бывший председатель совета директоров Apple Эдгар Вуллард: «Если у него с вами хорошие отношения, нет никого лучше для работы». Один из примеров: вспомните, как Лассетер решил остаться в Pixar, несмотря на попытки Disney вернуть его.

Джобс и Эйснер не во многом сходились во мнениях, но совет директоров во главе с Митчеллом выбрал Роберта Айгера на пост генерального директора, и Джобс решил, что Айгер может быть более креативным партнером. Первая поздравительная беседа Айгера после его назначения состоялась с Джобсом, который пожелал ему успехов и выразил надежду на скорое сотрудничество.

И это случилось всего через две недели, когда Айгер стоял на сцене с Джобсом, чтобы анонсировать новый видеоплеер iPod с двумя самыми популярными шоу ABC/Disney — *Lost* и *Desperate Housewives*.

Джобс верил в разнообразие мнений, и Айгер тоже. Вскоре Айгер наладил хорошие отношения с Роем Диснеем и председателем совета Джорджем Митчеллом. Теперь команда была готова к переговорам, о которых даже Джобс не мог подозревать — к продаже Pixar Disney.

Эта сделка могла бы быть простой денежной транзакцией, где они просто поделили бы пирог по согласованной цене. Но Джобс хотел большего — творческого, долгосрочного и изобретательного сотрудничества. В результате Джобс получил акции Disney на сумму 7,4 миллиарда долларов (неплохая прибыль с его 10 миллионов), а команда Pixar взяла под контроль анимацию Disney. И Лассетер наконец-то вернулся в Disney, о чем мечтал с детства, но на этот раз как главный творческий директор. Он, безусловно, «вытащил меч из камня».

В свою очередь, Disney получил больше, чем ожидал. С Лассетером и Эдом Кэтмуллом из Pixar, возглавившими студии анимации Disney и подчиняющимися напрямую Айгеру, *Toy Story 3* быстро собрал более миллиарда долларов в международном прокате. Цена акций Disney подскочила с 20 до 30 долларов на новостях о покупке, а акции Apple тоже выросли.

Ключом к этой сделке стало озарение, которое посетило Айгера во время открытия *Гонконгского Диснейленда*. В торжественной процессии шли самые популярные персонажи компании — почти все из раннего сотрудничества Катценберга, Джобса, Pixar и Disney. И самое важное — за все десятилетие, что Эйснер был у руля, не было создано ни одного нового персонажа. Несмотря на финансовые успехи, Disney утратил креативность, и компания отчаянно нуждалась в Pixar.

То, что сделало эти переговоры изобретательными, — это то, что Айгер сделал нечто по-настоящему неожиданное. Он сразу признался Джобсу в своем озарении. По словам Джобса: «Согласно традиционным правилам, это было самое глупое, что можно сделать в начале переговоров. Он просто выложил свои карты на стол и сказал: “Мы в полной заднице”. Мне сразу понравился этот парень, потому что я сам так работаю».

Вторым элементом изобретательных переговоров стали долгие прогулки в Пало-Альто и ретрит в Сан-Вэлли (обратите внимание на правило прогулок на природе). Изначально обсуждения касались лишь пересмотра старого контракта. Новый договор о дистрибуции должен был передать Pixar все права на уже созданные фильмы и персонажей, а также дать Disney долю в Pixar. Pixar бы платил Disney сбор за дистрибуцию. Однако Айгер беспокоился, что это может сделать компании конкурентами.

«Я хочу, чтобы вы знали, что я действительно думаю нестандартно», — сказал Айгер Джобсу, намекая, что сделка может быть еще более масштабной. Джобс поддержал его идеи, и вскоре стало ясно, что эти переговоры могут привести к поглощению.

Ничего удивительного в том, что Джобс оказался изобретательным. Однако мало кто осознавал, каким искусным переговорщиком он был. В отношениях с Эйснером, который был традиционным и конкурентным партнером, Джобс просто обсуждал условия сделки, но также сумел наладить долгосрочные отношения с другими в Disney. И, опираясь на эти отношения, когда ему понадобился более креативный подход, он устранил эту преграду — помог Рою Диснею сместить Эйснера, настаивая на том, что если тот не будет убран, сделка с Pixar не состоится. Долгие хорошие отношения аниматора Лассетера с Роем Диснеем также сыграли свою роль на этом этапе. В конечном итоге, когда время было подходящим и все игроки были на своих местах, Джобс внимательно выслушал Айгера в креативной обстановке.

Айгер тоже оказался не промах. Его недавние приобретения *LucasFilm* и *Marvel* показали, как он продолжает стремиться к креативности, а его способности вести переговоры доказали, что он тоже может быть изобретательным. Эти навыки переговоров привели к очередному удвоению стоимости акций.

Когда люди используют изобретательные переговоры, это действительно похоже на магию.

Приложение 1: Определение изобретательных переговоров в технических терминах

Мы предлагаем рассмотреть гипотетический пример трех подходов к переговорам: компания *Bolter Turbines, Inc.* стремится продать систему газотурбинных генераторов стоимостью \$3,65 миллиона компании *Maverick Offshore Co.* для нефтяной платформы в Мексиканском заливе. Взгляните на таблицу А1. Колонки А и В представляют (примерные) цели каждой компании в отношении продажи/покупки одного генератора *Bolter CS2000*, подходящего для использования в офшорных условиях. Видно, что *Maverick* рассчитывает на снижение цены примерно на 20 процентов, более быструю доставку и т.д.

Соглашение 1, указанное в колонке 3, отражает *конкурентный* подход «разделить разницу» и совпадает с одним из определений «справедливости».

Соглашение 2 в колонке 4 представляет собой серию компромиссов, которые делают переговорщики (иногда это называется «перекачивание»), основываясь на различиях в интересах, оценках будущего, толерантности к рискам и временных предпочтениях, отраженных в оценках продуктов и условий переговорщиков. Например, *Maverick* могла бы согласиться на более высокую цену в обмен на более быструю доставку. Такой *интегративный* подход зависит от честного обмена информацией о предпочтениях и расчетах стоимости/ценности.

Наконец, соглашение 3, представленное в колонке 5, включает в себя нестандартный подход. Вместо простой сделки купли-продажи здесь предлагается долгосрочный лизинг, который может быть более подходящим для обеих сторон. В действительности, компания *Solar Turbines, Inc.* (подразделение *Caterpillar*, которое мы использовали в качестве модели для нашей гипотетической *Bolter Turbines, Inc.*), уже давно вышла за рамки аренды, предлагая «услуги по генерации энергии», где клиенты покупают не оборудование, а киловатты. Этот подход, ориентированный на предоставление услуг, а не продажу продуктов, отражает взгляды Теда Левитта, выразившего их в своей классической статье в *Harvard Business Review* «Маркетинговая близорукость». Соглашение в колонке 5 также является результатом инвентивного (изобретательного) подхода к переговорам.

Table A1 Три типа соглашений

	A	B	Соглашение 1	Соглашение 2	Соглашение 3
	Bolter Turbines Ценовое предложение со стандартными условиями	Maverick Цели закупок	Конкурентные переговоры (разделение разницы)	Интегративные переговоры (обмен уступками)	Инвентивные переговоры (выход за рамки)
CS2000 Генераторный комплект	\$2 500 000	\$2 200 000	\$2 350 000	\$2 500 000	
Опции					
Индивидуально построенное морское укрытие	400 000	300 000	350 000	300 000	аренда машины на 5 лет с полным обслуживанием и гарантией, включая работу
Рекулератор	500 000	400 000	450 000	500 000	
Воздушный фильтр для соляной взвеси	100 000	60 000	80 000	60 000	
Договор на обслуживание (регулярное обслуживание, запчасти и работа)	150 000 (2 года)	90 000 (3 года)	120 000 (3 года)	150 000 (2 года)	
ИТОГОВАЯ ЦЕНА	3 650 000	3 050 000	3 350 000	3 510 000	3 000 000
Условия и положения					
Доставка	6 мес	3 мес	4.5 мес	3 мес	3 мес
Штраф за просрочку поставки	10 000/мес	75 000/мес	42 500/мес	10 000/мес	10 000/мес
Штраф за отмену заказа	10% от стоимости контракта	2% от стоимости контракта	6% от стоимости контракта	2% от стоимости контракта	2% от стоимости контракта
Гарантия	детали, 1 год	детали и работы, 2 года	детали и работы, 1 год	детали, 1 год	5 лет, детали и работы
Условия оплаты	Наложный платеж (COD).	4 равных платежа: 1-й при доставке, 2-й при запуске, 3-й и 4-й с интервалом в 90 дней.	3 равных платежа: 1-й при доставке, 2-й при запуске, 3-й через 30 дней.	4 платежа	5 ежегодных платежей по \$600 000
Индекс инфляции	5% в год	3% в год	4% в год	5% в год	5% в год
Пункт об арбитраже третьей стороной	нет	да	да	да	да

Приложение 2: 82 способа генерировать больше идей

Все эти рекомендации подкреплены эмпирическими данными, часть из которых очень убедительна.

Физическая среда

1. Проведите сессию за пределами офиса, в нейтральной среде
2. Окрасьте помещение в синий цвет
3. Создайте ощущение пространства с высокими потолками
4. Наполните комнату игрушками и инструментами для стимулирования креативности
5. Можно даже немного захламить комнату
6. Держите помещение теплым
7. Убедитесь, что из окна открывается красивый вид
8. Добавьте растения и цветы
9. Повесьте на стены современное искусство
10. Используйте аромат лаванды
11. Разместите участников так, чтобы они находились в непосредственной физической близости друг к другу
12. Поощряйте участников расслабиться и свободно расположиться
13. Разместите мягкие кресла и диваны
14. Создайте в комнате шумовой фон, подобный тому, который бывает в кафе
15. Организуйте биение на группы, распределяя команды по цветам
16. Убедитесь, что команды соприкасаются
17. Включите в программу физическую активность
18. И предложите спеть или потанцевать вместе
19. Попросите участников создать что-то руками
20. Или выражать идеи жестами
21. Или просто сжимать резиновые мячики левой рукой
22. Угостите их конфетами — для поднятия настроения
23. Предложите стакан вина или пару бокалов пива
24. Прогуляйтесь по парку, чтобы освежить мысли. Идите синхронно, в ногу

Соберите нужных людей

25. Уменьшите размер группы — от пяти до двенадцати человек
26. Добавьте больше женщин
27. Добавьте экстравертов
28. Пригласите людей постарше
29. Привлеките людей с разными личностными профилями
30. Привлеките людей с разнообразным опытом
31. Добавьте культурное разнообразие
32. Пригласите экспертов
33. И неэкспертов также
34. Привлеките людей с широкими социальными связями
35. Пригласите творческих консультантов — художников, музыкантов, писателей или поэтов
36. Добавьте немного самовлюбленных нарциссов
37. Меняйте состав группы для каждого упражнения

Время имеет значение

38. Установите реальные сроки
39. Проводите сессии вечером
40. Уменьшите время мозгового штурма до пяти минут
41. Дайте людям время на сон или короткий отдых, чтобы обдумать проблему

Обучайте

42. Научите людей проводить мозговые штурмы
43. Дайте более глубокое обучение техникам (по 15 минут)
44. Используйте хорошо подготовленных модераторов
45. Предоставьте вводную информацию
46. Подготовьте их, дав идеи от предыдущих групп
47. Включите запись других людей, работающих над той же проблемой
48. Сообщите участникам, что ожидаете больше идей, и установите стандарты

Правила участия

49. Начните с личного знакомства
50. Помогите участникам узнать друг друга
51. Добавьте два новых правила к четырем стандартным правилам
Осборна: расслабьтесь, играйте, получайте удовольствие и не стесняйтесь молчания
52. Добавьте юмор
53. Добавьте музыку и искусство
54. Напомните людям о тех, кто их любит
55. Направьте их на мышление как у ребенка
56. Задайте им вопросы о их творческом потенциале
57. Поощряйте их предлагать уникальные идеи, которые могут исходить только от них
58. Начните с того, чтобы предложить сделать что-то обычное в необычном порядке
59. Бросьте вызов, предложив записать как можно больше идей за короткое время
60. Чередуйте индивидуальные и групповые периоды мозгового штурма
61. Разделите решение проблемы на этапы
62. Предложите участникам представить объекты как составные части, например, свечи — как воск плюс шнурок (фитиль)
63. Поделите задачу между участниками
64. Раздавайте неожиданные награды
65. Предложите участникам решить творческую проблему за кого-то другого
66. Попросите их представить, что они решают проблему для далекого клиента
67. Пусть вообразят, что решают проблему в будущем
68. Дайте короткий период на размышление или инкубацию идей
69. Проведите участников через визуализацию чего-либо
70. Предоставьте больше стимулов
71. Предоставьте более разнообразные стимулы
72. Покажите логотипы Apple
73. Смените ожидания участников
74. Заставьте участников подумать о любви, но не о сексе
75. Предложите им рисовать, строить или петь и вести себя «глупо»
76. Используйте метафоры
77. Разрешите обсуждения и споры
78. Сделайте перерыв в сессии и займитесь чем-то совершенно другим
79. Сравните участников с другими группами

80. Сообщите им, что их идеи будут использованы
81. Поддержите ощущение участников, что они творческая команда
82. Расскажите участникам историю о креативности

© Ideaworks 2013

Примечания

Перевод с сохранением всех оригинальных названий, фамилий, дат публикаций и страниц — для облегчения поиска оригинальных источников.

Введение: Покупали автомобиль недавно?

1. Harvey Mackay, *Swim with the Sharks without Being Eaten Alive* (New York: HarperBusiness, 2005).
2. Daniel H. Pink, *To Sell Is Human* (New York: Riverhead Books, 2012).
3. Stephen Denning, *The Leader's Guide to Storytelling: Mastering the Art and Discipline of Business Narrative* (San Francisco: Jossey-Bass, 2011).
4. F. Heider and M. Simmel, "An Experimental Study of Apparent Behavior," *American Journal of Psychology* 57 (1944): 243–259.

Глава 1. Вперед в прошлое: Краткая история переговоров

1. Jared Diamond, *Guns, Germs, and Steel: The Fate of Human Societies* (New York: Norton), 1999.
2. Amy Chozick, "Jared Diamond: 'New Guinean Kids Are Not Brats,'" *New York Times Magazine*, January 10, 2014.
3. Но почему тогда войны? Почему насилие? Среди оставшихся современных групп охотников-собирателей по всему миру насилие в основном является следствием конкуренции за женщин или вызванной климатом нехватки ресурсов. По оценкам, 40 процентов мужчин племени Янопамати, живущих в глубине амазонских джунглей, убили человека по этим причинам. Но повседневная жизнь, даже у Янопамати, наполнена сотрудничеством как внутри племени, так и между племенами. Также см. Steven Pinker, *The Better Angels of Our Nature: Why Violence Has Declined* (New York: Viking, 2011); *The Economist*, "The Origins of War: Old Soldiers?" July 20, 2013, pages 69–70; и David B. Barash, "Are We Hard-Wired for Violence?" *New York Times*, September 29, 2013, page 12.
4. Spencer Wells, *The Pandora's Seed: The Unforeseen Cost of Civilization* (New York: Random House, 2010).
5. Richard Nisbett, *The Geography of Thought* (London: Nicholas Brealey, 2005).
6. Мы полагаем, что это слово в его фразе забывается чаще всего. Он говорит «часто», а не «всегда» и даже не «чаще всего». Выбирая именно это слово, Смит допускает, что конкурентное поведение может нести негативные последствия как для общества, так и для организаций, и что сотрудничество — это, в сущности, неплохая вещь. Эта тонкая деталь в

его уроке чаще всего упускается из виду (или попросту игнорируется?) нашими коллегами из финансовых отделов бизнес-школ и с Уолл-стрит. На самом деле Гордон Гекко должен был бы сказать: «Жадность — это часто хорошо».

7. Возможно, было бы лучше, если бы Томас Джефферсон и отцы-основатели использовали более точное название, например, «Декларация политического суверенитета». Глобализация научила нас, что нации, даже «самая могущественная страна на планете», остаются взаимозависимыми.
8. John L. Graham and Roy A. Herberger, “Negotiators Abroad: Don’t Shoot from the Hip,” *Harvard Business Review*, July–August 1983, pages 160–168.
9. Мы замечаем, что многие медицинские школы США перешли на систему «зачет/незачет», поскольку гонка за оценками среди отличников оказывала разрушительное влияние на учебный процесс.
10. Мы высоко оцениваем усилия Джеймса Себениуса и его коллег из Гарвардской школы бизнеса, сделавших курс по переговорам обязательным для программы MBA. Во многих школах переговоры представлены в виде популярного факультатива, но Гарвард справедливо признал, что умение вести переговоры — это фундаментальный аспект коммерческой деятельности, и потому вывел этот курс на ведущие позиции в своем учебном плане.
11. Richard Boudreaux, “Putin Urges Using Dialogue, Not ‘Truncheons,’” *Wall Street Journal*, September 24, 2011, page A9.
12. Jeffrey Z. Rubin and Bert R. Brown, *The Social Psychology of Bargaining and Negotiation* (New York: Academic Press, 1975).
13. Jeffrey Z. Rubin, “Editor’s Introduction to the First Issue,” *Negotiation Journal* 1 no. 1 (1984): 5–9.
14. Roger Fisher, William Ury, and Bruce Patton, *Getting to Yes: Negotiating Agreement without Giving In* (New York: Penguin, 2011).
15. Howard Raiffa with John Richardson and David Metcalfe, *Negotiation Analysis: The Science and Art of Collaborative Decision Making* (Cambridge: Belknap/Harvard University Press, 2002), page 196.
16. David A. Lax and James K. Sebenius, *3-D Negotiation: Powerful Tools to Change the Game in Your Most Important Deals* (Boston: Harvard Business School Press, 2006).
17. Lawrence Susskind, Sarah McKernan, and Jennifer Thomas-Larmer, *The Consensus-Building Handbook: A Comprehensive Guide to Reaching Agreement* (Thousand Oaks, CA: Sage, 1999).
18. J. William Breslin, “Negotiation Journal Editor Jeffrey Z. Rubin Dies in Accident,” *Negotiation Journal*, July 1995, pages 195–199.
19. Tom Kelley and Jonathan Littman, *The Ten Faces of Innovation: IDEO’s Strategies for Defeating the Devil’s Advocate and Driving Creativity through- out the Organization* (New York: Currency Doubleday, 2005); Tom Kelley, Jonathan Littman, and Tom Peters, *The Art of Innovation from IDEO, Americas Leading Design Firm* (New York: Crown Books, 2001).

20. Henry Chesbrough, *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology* (Boston: Harvard Business School Press, 2006).
21. John Hagel III, John Seely Brown, and Lang Davison, *The Power of Pull: How Small Moves, Smartly Made, Can Set Big Things in Motion* (New York: Basic Books, 2012).
22. David Obstfeld, "Social Networks, the Tertius Iungens Orientation, and Involvement in Innovation," *Administrative Science Quarterly* 50 no. 1 (March 2005): 100–130.
23. James D. Hodgson, Yoshihiro Sano, and John L. Graham, *Doing Business with the New Japan*, 4th ed. (Boulder: Rowman & Littlefield, 2008).
24. Мы отмечаем, что социальная психология вновь подвергается критике, но на этот раз по другим причинам — за небрежные методики, фальсификацию данных и академическую культуру с сомнительными этическими стандартами. См. Christopher Shea, "Fraud Scandal Fuels Debate over Practices of Social Psychology," *Chronicle of Higher Education*, November 13, 2011; и Martin Enserink, "Final Report: Stapel Affair Points to Bigger Problems in Social Psychology," *Science Insider*, November 28, 2012, online.

Глава 2. Распознавайте проблеск возможностей

1. See Stephen Denning, *The Leader's Guide to Storytelling: Mastering the Art and Discipline of Business Narrative* (San Francisco: Jossey-Bass, 2011) for more detail.
2. Kirk Johnson and Nick Wingfield, "As Amazon Stretches, Seattle's Downtown is Reshaped," *New York Times*, August 25, 2013, online.
3. Edmund Sanders, "Mideast Peace Poll Stirs Worries," *Los Angeles Times*, August 7, 2013, page A3.
4. Paul Israel, *Edison: A Life of Invention* (New York: Wiley, 1998); Randall Stross, *The Wizard of Menlo Park* (New York: Three Rivers Press, 2007); Francis Jehl, *Menlo Park Reminiscences*, vols. 1–3 (Dearborne, MI: The Edison Institute, 1936, 1938, and 1941).

Глава 3. Выявление и создание партнерских отношений

1. Paul Israel, *Edison: A Life of Invention* (New York: Wiley, 1998); Randall Stross, *The Wizard of Menlo Park* (New York: Three Rivers Press, 2007); Francis Jehl, *Menlo Park Reminiscences*, vols. 1–3 (Dearborne, MI: The Edison Institute, 1936, 1938, and 1941).
2. Доказательств того, что командные изобретения приносят значительные результаты, становится все больше. См. Jonah Lehrer, "Sunset of the Solo Scientist," *Wall Street Journal*, February 5, 2011, online; и Michael Nielsen, "The New Einsteins Will Be Scientists Who Share," *New York Times*, October 29–30, 2011, page C3.

3. Matt Ridley, "From Phoenicia to Hayek to the 'Cloud,'" *Wall Street Journal*, September 24, 2011, A15.
4. R. Bruce Money, Mary C. Gilly, and John L. Graham, "Explorations of National Culture and Word-of-Mouth Referral Behavior in the Purchase of Industrial Services in the United States and Japan," *Journal of Marketing* 62 (October 1998): 76–87.
5. For more detail please see Steven D. Levitt and Stephen J. Dubner, *Freakonomics: A Rogue Economist Explores the Hidden Side of Everything* (New York: William Morrow, 2009).
6. Josh Fischman, "International Teams, Papers Draw More Citations than Works by U.S.-Only Authors," *Chronicle of Higher Education*, March 10, 2011, online.

Глава 4. Выстраивание личных отношений

1. Richard Norton-Taylor, "When Winston Churchill Met Joseph Staling: Suckling Pigs and Savage Brews," *The Guardian*, May 22, 2013, online.
2. Fareed Zakaria, "Hail, President. Well Met," *Time Magazine*, June 12, 2013, online.
3. Мы относим англоязычные и североевропейские страны к культурам, ориентированным на информацию, тогда как азиатские, африканские и латиноамериканские культуры, как правило, больше ценят личные отношения, а не правила и законы, то есть относятся к культурам, ориентированным на взаимоотношения. Подробнее на эту тему см. William Hernández Requejo и John L. Graham, *Global Negotiation: The New Rules* (New York: Palgrave Macmillan, 2008).
4. Mary Robinson, *Everybody Matters: My Life Giving Voice* (London: Walker, 2013).
5. Материал был взят из работы William T. Graham, "The Effectiveness of Consensus Building in Renewable Energy Project Development," неопубликованной магистерской диссертации по экологическому менеджменту, Harvard University, 2008.
6. Этот принцип впервые применил нацистский следователь Ханнс Иоахим Шарфф — см. Raymond F. Toliver, *The Interrogator* (Atglen, PA: Schiffer Military History, 1997).
7. Matthew Alexander with John R. Bruing, *How to Break a Terrorist* (New York: Free Press, 2008).

Глава 5. Проектирование систем для достижения успеха

1. David A. Lax and James K. Sebenius, *3-D Negotiation: Powerful Tools to Change the Game in Your Most Important Deals* (Boston: Harvard Business School Press, 2006); and Lax and Sebenius, "3-D Negotiations: Playing the Whole Game," *Harvard Business Review*, November 2003, pages 1–8.

2. David A. Lax and James K. Sebenius, "Deal Making 2.0: A Guide to Complex Negotiations," *Harvard Business Review*, November 2012, pages 92–100.
3. 3. Research Brief, "Face up to Innovation," March 1, 2013, online, [http://www.imex-frankfurt.com/documents/MeetologyLabIMEX- FinalReport.pdf](http://www.imex-frankfurt.com/documents/MeetologyLabIMEX-FinalReport.pdf).

Глава 6. Подбор правильной команды

1. N. Mark Lam and John L. Graham, *China Now: Doing Business in the World's Most Dynamic Market* (New York: McGraw-Hill, 2007).
2. Daniel Goleman, *Social Intelligence: The New Science of Human Relationships* (New York: Bantam, 2006) 84.
3. Daniel H. Pink, *To Sell is Human: The Surprising Truth about Moving Others* (New York: Riverhead Books, 2012).
4. Daniel Goleman, *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More than IQ* (New York: Bantam, 1995).
5. Kal Bishop, "Beyond Brainstorming, Large Groups," retrieved April 1, 2005, from <http://www.ezinearticles.com>; Rena Manning, "Idea Generation in Brainstorming and Turn-Taking Groups: Differences in Idea Quantity, Quality, and Task Perceptions," PhD dissertation, Texas Tech University, 1996.
6. Margaret Kolkena, "Remembering to Jump: Innovation in Comedy Improvisation Teams and Business Process Reengineering Teams," MA thesis, Pepperdine University, 1995; Lu Hong and Scott E. Page, "Groups of Diverse Problem Solvers Can Outperform Groups of High Ability Problem Solvers," *Proceedings of the National Academy of Sciences*, September 17, 2004, online; Tracy Kidder, *The Soul of a New Machine* (New York: Little Brown, 1981); William W. Maddux and Adam D. Galinsky, "Cultural Borders and Mental Barriers: The Relationship between Living Abroad and Creativity," *Journal of Personality and Social Psychology* 6, no. 5 (2009): 1047–1061; Aron Bolin, "The Relationships among Personality, Process, and Performance in Interactive Brainstorming Groups," PhD dissertation, Northern Illinois University, 2002.
7. Warren E. Watson, Kamallesh Kumar, and Larry K. Michaelson, "Cultural Diversity's Impact on Interaction Process and Performance: Comparing Homogeneous and Diverse Task Groups," *Academy of Management Journal* 6, no. 3 (1993): 590–602; Angela Ka-yee Leung, William W. Maddux, Adam D. Galinsky, and Chiyue Chiu, "Multicultural Experience Enhances Creativity: The When and How," *American Psychologist* 63, no. 3 (2008): 169–181; Anita Woolley, Christopher Chabris, Alex Pentland, Nada Hashni, and Tomas W. Malone, "Evidence for a Collective Intelligence Factor in the Performance of Human Groups," *Science* 330, no. 6004 (October 29, 2010): 696–698.
8. Melba Burns, "A Comparison of Three Creative Problems-Solving Methodologies (Brainstorming, Personal Analogy, Forced Relationship)," unpublished PhD dissertation, University of Denver, 1983; Woolley et. al. 2010.

9. Malcolm Gladwell, *Blink: The Power of Thinking without Thinking* (New York: Little Brown, 2005).
10. Katherine Wiley, "Expertise as Mental Set: The Effects of Domain Knowledge in Creative Problems Solving," *Memory and Cognition* 26, no. 4 1998: 716–730.
11. Theresa Amabile, "How to Kill Creativity," *Harvard Business Review*, September/October 1998, pages 76–78.
12. Marc G. Berman, John Jonides, and Stephen Kaplan, "The Cognitive Benefits of Interaction with Nature," *Psychological Science* 19, no. 12 (2008): 1207–1212; Alice M. Isen, "An Influence of Positive Affect on Decision Making in Complex Situations: Theoretical Issues with Practical Implications," *Journal of Consumer Psychology* 11, no. 2 (2001): 75–85.
13. Ullrich Wagner, Steffen Gais, Hilda Haider, Rolf Verleger, and Jan Bern, "Sleep Inspires Insight," *Nature* 427 (January 22, 2004): 352–355; Erin J. Wamsley, Matthew Tucker, Jessica Payne, Joseph A. Benavides, Robert Stickgold, "Dreaming of Learning Task is Associated with Enhanced Sleep-Dependent Memory Consolidation," *Current Biology* 20, no. 9 (May 2010): 850–855.
14. David Obstfeld, "Social Networks, the Tertius Iungens Orientation, and Involvement in Innovation," *Administrative Science Quarterly* 50, no. 1 (2005): 100–130.
15. Malcolm Gladwell, *The Tipping Point: How Little Things Can Make a Big Difference* (New York: Little Brown, 2000).
16. James Day Hodgson, Yoshihiro Sano, and John L. Graham, *Doing Business with the New Japan*, 4th ed. (Boulder, CO: Rowman & Littlefield, 2008).
17. Lam and Graham, *China Now*, op. cit.
18. William T. Graham, *The Effectiveness of Consensus Building in Renewable Energy Project Development: A Thesis in the Field of Environmental Management*, (Cambridge: Harvard University, 2008).
19. Lawrence Susskind and Jeffrey Cruikshank, *Breaking the Impasse: Consensual Approaches to Resolving Public Disputes* (New York: Basic Books, 1987); Lawrence Susskind, Sarah McKernan, and Jennifer Thomas-Larmer, *The Consensus-Building Handbook: A Comprehensive Guide to Reaching Agreement* (Thousand Oaks, CA: Sage, 1999).

Глава 7. Использование разнообразия

1. Geert Hofstede, *Culture's Consequences*, 2nd ed. (Thousand Oaks, CA: Sage, 2001).
2. Warren E. Watson, Kamallesh Kumar, and Larry K. Michaelsen, "Cultural Diversity's Impact on Interaction Process and Performance: Comparing Homogeneous and Diverse Task Groups," *Academy of Management Journal* 36, no. 3 (1993): 590–602.
3. Следующие организации и люди оказали неоценимую поддержку исследованиям, на которых основан данный материал: US Department of Education; Toyota Motor Sales USA, Inc.; Solar Turbines, Inc. (a division of Caterpillar Tractors Co.); Faculty Research and Innovation

Fund и программа International Business Educational Research (IBEAR) при University of Southern California; Ford Motor Company; The Marketing Science Institute; Madrid Business School; а также профессора Nancy J. Adler (McGill University), Nigel Campbell (Manchester Business School), A. Gabriel Esteban (University of Houston, Victoria), Leonid I. Evenko (Russian Academy of the National Economy), Richard H. Holton (University of California, Berkeley), Alain Jolibert (Université des Sciences Sociales de Grenoble), Dong Ki Kim (Korea University), C. Y. Lin (National Sun-Yat Sen University), Hans-Gunther Meissner (Dortmund University), Alena Ockova (Czech Management Center), Sara Tang (Mass Transit Railway Corporation, Hong Kong), Kam-hon Lee (The Chinese University of Hong Kong) и Theodore Schwarz (Monterrey Institute of Technology).

4. Для получения дополнительных сведений см. John L. Graham, "Culture and Human Resources Management," in Alan M. Rugman and Thomas L. Brewer (eds.), *The Oxford Handbook of International Business* (Oxford: Oxford University Press, 2001), pp. 503–536. Для более глубокого обсуждения влияния культуры на переговоры см. Michele J. Gelfand and Jeanne M. Brett (eds.), *The Handbook of Negotiation and Culture* (Sanford, CA: Stanford Business Books, 2004).
5. Roger O. Crockett, "The 21st Century Meeting," *BusinessWeek*, February 26, 2007, pages 72–80.
6. Albert Mehrabian, *Silent Messages: Implicit Communication of Emotions and Attitudes*, 2nd ed. (Belmont, CA: Wadsworth, 1980).
7. Geert Hofstede, *Culture's Consequences*, 2nd ed. (Thousand Oaks, CA: Sage, 2001); Susan P. Douglas, "Exploring New Worlds: The Challenge of Global Marketing," *Journal of Marketing*, January 2001, pp. 103–109.
8. Edward T. Hall, *The Silent Language* (New York: Doubleday, 1959), p. 26.
9. Harry C. Triandis, *Individualism and Collectivism* (Boulder, CO: Westview Press, 1995).
10. Joel West and John L. Graham, "A Linguistic-based Measure of Cultural Distance and Its Relationship to Managerial Values," *Management International Review* 44, no.3 (2004): 239–260.
11. N. Mark Lam and John L. Graham, *China Now: Doing Business in the World's Most Dynamic Market* (New York: McGraw-Hill, 2007).
12. Richard E. Davis, "Compatibility in Corporate Marriages," *Harvard Business Review*, July–August 1968, pages 87–93.
13. Scarlet Pruitt, "AOLTW Board May Attempt to Oust Case," *InfoWorld Daily News*, September 17, 2002.
14. William L. Cron, Mary C. Gilly, John L. Graham, and John W. Slocum, "Gender Differences in the Pricing of Professional Services: Implications for Income and Customer Relationships," *Organizational Behavior and Group Decision Processes* 109, no. 1 (2009): 93–105.
15. Deborah Tannen, *You Just Don't Understand: Men and Women in Conversation* (New York: William Morrow, 1990).

16. Jay Newton-Small, "Women Are the Only Adults Left in Washington," *Time*, October 16, 2013, online.
17. Для дополнительных идей по решению проблемы государственного долга США см. комментарии Джона в блоге *Harvard Business Review*, "The Debt Ceiling Debate Needs a Moderator," July 19, 2011, см. <http://blogs.hbr.org/2011/07/the-debt-ceiling-debate-needs/>.
18. Steven Pinker, *The Better Angels of Our Nature: Why Violence Has Declined* (New York: Viking, 2011), pages 684–685.
19. Joyce Neu, John L. Graham, and Mary C. Gilly, "The Influence of Gender on Behaviors and Outcomes in a Retail Buyer-Seller Negotiation," *Journal of Retailing* 64, no. 4 (Winter 1988): 427–438.
20. Для обзора недавних исследований см. "Sex and Brains: Vive la Difference," *The Economist*, December 7, 2013, pp. 81–82.
21. Samantha N. N. Cross and Mary C. Gilly, "The Creolization of Family and Society: When Tradition Meets Innovation," working paper, The Paul Merage School of Business, University of California,

Глава 8. Место, пространство и темп переговоров

1. Larry Berman, *No Peace, No Honor: Nixon, Kissinger, and Betrayal in Vietnam* (New York: Touchstone, 2001).
2. Alison Stein Wellner, "A Perfect Brainstorm," *Inc.* 25, no. 10 (October 2003): 31.
3. Ravi Mehta and Rui Zhu, "Red or Blue: Discovering the Effect of Color on Cognitive Task Performances," *Science Magazine Online*, February 5, 2009.
4. Joan Meyers-Levy and Rui Zhu, "The Influence of Ceiling Height: The Effect of Priming on the Type of Processing that People Use," *Journal of Consumer Research* 34, no. 2 (August 2007): 174–186.
5. Paul Kelly, *The Seven Slide Solution: Telling Your Business Story Effectively in Seven Slides or Less* (Westport, CT: Silvermine Press, 2005).
6. John A. Bargh and Idit Shalev, "The Substitutability of Physical and Social Warmth in Daily Life," *Emotion* 12, no. 1 (February 2012): 154–162.
7. Stephen Kellert and Edward Wilson, *The Biophilia Hypothesis* (Washington, DC: Island Press, 1995).
8. Nancy Etcoff, "21st Century Well Being, Commitment, and Productivity," *Havard Medical School and Massachusetts General Hospital Study*, fall/winter 2006; Seiji Shibata and Naoto Suzuki, "Effects of an Indoor Plant on Creative Task Performance and Mood," *Scandinavian Journal of Psychology* 45 (2004): 373–381; Roger Ulrich, "The Impact of Flowers and Plants on Workplace Productivity," *Texas A&M University, The Center for Health Systems and Design Study* (spring/summer 2003), 49–59.

9. Ronald S. Friedman and Jens Forster, "Effects of Motivational Cues on Perceptual Asymmetry: Implications Creative and Analytical Problem Solving," *Journal of Personality and Social Psychology* 88, no. 2 (February 2005): 263–275.
10. J. Degel and E. E. Koster, "Odors: Implicit Memory and Performance Effects," *Chemical Senses* 24 (1999): 317–325.
11. Heinrich Pierer and Bolko V. Oetinger, *A Passion for Ideas: How Innovators Create the New and Shape Our World* (West Lafayette, IN: Purdue University Press, 2002); Mandy Wechsler Segal, "Alphabet and Attraction: An Unobtrusive Measure of the Effect of Proximity in a Field Setting," *Journal of Personality and Social Psychology* 30 (1974): 254–257.
12. Joshua Ackerman, Christopher C. Nocera, and John A. Bargh, "Incidental Haptic Sensations Influence Social Judgements and Decisions," *Science* 328, no. 5986 (June 25, 2010): 1712–1715.
13. Darrin M. Lipnicki and Don G. Byrne, "Thinking on Your Back: Solving Anagrams Faster When Supine than When Standing," *Cognitive Brain Research* 24, no. 3 (August 2005): 719–722.
14. Ravi Mehta, Rui Zhu, and Amar Cheema, "Is Noise Always Bad? Exploring the Effect of Ambient Noise on Creative Cognition," *Journal of Consumer Research* 39, no. 4 (December 2012): 784–799.
15. Martha C. White, "Business Meetings Move Poolside (Don't Overdress)," *New York Times*, August 19, 2013, online.
16. Edward T. Hall, "The Silent Language in Overseas Business," *Harvard Business Review*, May–June 1960, pages 87–96.
17. James D. Hodgson, Yoshihiro Sano, and John L. Graham, *Doing Business in the New Japan*, 4th ed. (Boulder, CO: Rowman & Littlefield, 2008).
18. Gregory Boyle, *Tattoos on the Heart: The Power of Boundless Compassion* (New York: Free Press, 2010), pages 76–77 and 111–115.

Глава 9. Подготовка к эмоциям, власти и коррупции

1. Christian McEwen, "Don't Just Do Something; Stand There," *Los Angeles Times*, August 14, 2011, page A20.
2. Paul Ekman and W. V. Friesen, *Facial Action Coding System: A Technique for the Measurement of Facial Movement* (Palo Alto, CA: Consulting Psychologist Press, 1978).
3. John L. Graham, "An Exploratory Study of the Process of Marketing Negotiations Using a Cross-Cultural Perspective," chapter 14 in Robin C. Scracella, Elaine S. Anderson, and Stephen D. Krashen, (eds.) *Developing Communicative Competence in a Second Language* (Boston: Heinle & Heinle Publishers, 1990).

4. Paul Ekman, *Emotions Revealed: Recognizing Faces and Feelings to Improve Communication and Emotional Life*, 2nd ed. (New York: Holt, 2003).
5. John R. P. French and Bertram Raven, "Bases of Social Power," in Dorwin Cartwright (ed.), *Studies in Social Power* (Ann Arbor: University of Michigan, 1959).
6. Paul Ekman, *Emotions Revealed*, op. cit.
7. James Day Hodgson, Yoshihiro Sano, and John L. Graham, *Doing Business in the New Japan*, 4th ed. (Boulder, CO: Rowman & Littlefield, 2008).
8. Для более подробного обсуждения см. <http://www.haaretz.com/print-edition/opinion/thou-shalt-not-be-a-freier-1.211247>.

Глава 10. Меняющиеся роли

1. George J. Mitchell, *Making Peace: The Behind-the-Scenes Story of the Negotiations that Culminated in the Signing of the Northern Ireland Peace Accord* (Berkeley: University of California Press, 1999).
2. Для более детального изучения этого вопроса см. Sharon Graham Niederhaus и John L. Graham, *All in the Family: A Practical Guide to Successful Multigenerational Living*, 2nd ed. (Lanham, MD: Taylor Trade, 2013).
3. E. S. Browning, "Debt Hobbles Older Americans," *Wall Street Journal*, September 7, 2011; Catey Hill, "Coming Soon: Smaller Raises for Seniors?" *SmartMoney.com*, July 13, 2011; Mark Whitehouse, "Another Threat to the Economy: Boomers Cutting Back," *Wall Street Journal*, August 16, 2010; and *The Economist*, "Demand for Equities May Drop," January 9, 2012.
4. Kathleen McGarry and Robert F. Schoeni, "Social Security, Economic Growth, and the Rise of Independence of Elderly Widows in the 20th Century," NBER Working Paper No. 6511, April 1998.
5. Judy Richter, "A Full Table," *San Francisco Chronicle*, September 10, 2005, sec. F. Used with permission.
6. Niederhaus and Graham, *All in the Family*, op. cit.

Глава 11. Создание сюрпризов

1. Для более подробного изложения многих представленных здесь идей см. Steve Johnson, *Where Good Ideas Come From: The Natural History of Innovation* (New York: Riverhead Books, 2010).

2. Nicole Oxley and Mary Dzindolet, "The Effects of Facilitators on the Performance of Brainstorming Groups," *Journal of Social Behavior and Personality* 11, no. 4 (December 1996): 633–647; Thomas Krammer, Gerard Fleming, and Scott Mannis, "Improving Face-to-Face Brainstorming through Modeling and Facilitation," *Small Group Research* 32, no. 5 (October 2001): 533–541; and Lawrence Susskind and Jeffrey Cruikshank, *Breaking the Impasse: Consensual Approaches to Resolving Public Disputes* (New York: Basic Books, 1987); Lawrence Susskind, Sarah McKearnan, and Jennifer Thomas-Larmer, *The Consensus-Building Handbook: A Comprehensive Guide to Reaching Agreement* (Thousand Oaks, CA: Sage, 1999).
3. Hoon-Seok Choi and Leigh Thompson, "Old Wine in a New Bottle: Impact of Membership Change on Group Creativity," *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 98, no. 2 (November 2005): 121–132; Charlan Jeanne Nemeth and Margaret Omiston, "Creative Idea Generation: Harmony versus Stimulation," *European Journal of Social Psychology* 37, no. 3 (2006): 525–535.
4. Pavan Singh, "An Empirical Study of the Idea Generation Productivity of Decision-Making Groups: Implications for GDSS Research Design and Practice," PhD dissertation, York University, 2000; and Aybuke Aurum, "Solo Brainstorming: Behavioral Analysis of Decision Makers," PhD dissertation, University of New South Wales, 1997.
5. Michael Diehl and Wolfgang Stroebe, "Productivity Loss in Idea Generating Groups," *Journal of Personality and Social Psychology* 61, no. 3 (September 1991): 392–401; Emily Pronin and Elana Jacobs, "Thought Speed, Mood, and the Experience of Mental Motion," *Perspectives on Psychological Science* 6, no. 3 (2008): 461–486.
6. Timothy Kochery, "IGP Brainstorming: Investigating a Methodology that Accommodates to Personal Characteristics in Idea-generating Groups," PhD dissertation, University of Minnesota, 2003; Alison Stein Wellner, "A Perfect Brainstorm," *Inc.* 25, no. 10 (April 2009): 31; Hami Koskun, "The Effects of Problem Presentation in Nominal and Interactive Groups (Brainstorming)," MA thesis, University of Texas at Arlington, 1996; Dennis Brophy, "The Initial Testing of a Tri-level Matching Theory of Creative Problem Solving," PhD dissertation, Texas A&M University, 1995.
7. Susan Campbell, "The Influence of Group Communication on Open-ended Problem Solving among Undergraduate Engineering Students," PhD dissertation, Pennsylvania State University, 2001.
8. Robyn Porterfield, "The Effects of Incubation and Attention on Brainstorming Productivity," MA thesis, University of Texas at Arlington, 2000; Josie Glausiusz, "Devoted to Distraction," *Psychology Today*, March/April 2009, online; Ap Dijksterhuis, "Think Different: The Merits of Unconscious Thought in Preference Development and Decision Making," *Journal of Personality and Social Psychology* 87, no. 5 (2004): 586–598.
9. Marc G. Berman, John Jonides, and Stephen Kaplan, "The Cognitive Benefits of Interacting with Nature," *Psychological Science* 19, no. 12 (2008): 1207–1212.
10. Stephen Kellert and Edward Wilson, *The Biophilia Hypothesis* (Washington, DC: Island Press, 1995).
11. Nira Liberman and Y. Trope, "The Psychology of Transcending the Here and Now," *Science* 322 (2008): 527–534.

12. Ullrich Wagner, Steffen Gais, Hilda Haider, Rolf Verleger, and Jan Bern, "Sleep Inspires Insight," *Nature* 427, January 22, 2004, pages 352–355; Jeffrey M. Ellenbogen, Peter T. Hu, Jessica Payne, Debra Titone, and Matthew Walker, "Human Relational Memory Requires Time and Sleep," *Proceedings of the National Academy of Sciences* 104, no. 18 (May 1, 2007): 7723–7728; Erin J. Wamsley, Matthew Tucker, Jessica Payne, Joseph A. Benavides, and Robert Stickgold, "Dreaming of a Learning Task is Associated with Enhanced Sleep-Dependent Memory Consolidation," *Current Biology* 20, no. 9 (May 2010): 850–855.
13. Denise J. Cai, Sarnoff A. Mednick, Elizabeth M. Harrison, Jennifer C. Kanady, and Sara C. Mednick, "REM, Not Incubation, Improves Creativity by Priming Associative Networks," *Proceedings of the National Academy of Sciences*, June 8, 2009, online.
14. Alice M. Isen, "An Influence of Positive Affect on Decision Making in Complex Situations: Theoretical Issues with Practical Implications," *Journal of Consumer Psychology* 11, no. 2 (2001): 75–85.
15. David H. Krantz, Howard Kunreuther, and Elke Weber, Group Identity, Context, and Social Goals, Center for Research on Environmental Decisions. Cited in "Why Isn't the Brain Green?" *New York Times Magazine*, April 19, 2009, pages 36–43.
16. Tanya Chartran and John A. Bargh, "The Chameleon Effect: The Perception-Behavior Link and Social Interaction," *Journal of Personality and Social Psychology* 76, no. 6 (1999): 893–910; S. S. Wiltermuth and C. Heath, "Synchrony and Cooperation," *Psychological Science* 20 (2009): 1–5.
17. Adam Blattner, "Using Creativity to Explore in Psychotherapy," *Psychiatric Times*, June 1, 2003, online; Melinda Wenner, "The Serious Need for Play," *Scientific American Mind*, March/April 2009, pages 21–29.
18. An adaptation of Ralph Linton, *The Study of Man* (New York: Appleton-Century-Crofts, 1936), page 327.
19. Ann Hulbert, "Re-Education," *New York Times Magazine*, April 1, 2007, pages 36–43.
20. Lawrence Susskind and Jeffrey Cruikshank, *Breaking the Impasse: Consensual Approaches to Resolving Public Disputes* (New York: Basic Books, 1987).
21. Henry Chesbrough, *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology* (Cambridge: Harvard Business School Press, 2006).

Глава 12. Импровизация

1. 1. Gwendolyn Oxenham, *Finding the Game: Three Years, Twenty-five Countries, and the Search for Pickup Soccer* (New York: St. Martin's Press, 2012), see pages 108–119.
2. Apama Labroo with V. M. Patrick, "Psychological Distancing: Why Happiness Helps You See the Big Picture," *Journal of Consumer Research* 35, no. 5 (2009): 800–809; Floyd Hunt, "Better Brainstorming," *Training & Development* 48, no. 11 (1994): 57; Edward DeBono, *Serious Creativity: Using the Power of Lateral Thinking to Create New Ideas* (New York: Harper Business,

1992); Roger von Oech, *A Whack on the Side of the Head: How You Can Be More Creative* (New York: Business Plus, 2008).

3. John L. Graham, Jennifer P. Hite, and Joyce Neu, "Explorations of the Effects of Conversational Behaviors on Interpersonal Attraction in a Work Setting, Face-to-Face Business Negotiations," a working paper, The Paul Merage School of Business, University of California, Irvine, 2014.
4. Eli Simon, *The Art of Clowning: More Paths to Your Inner Clown*, 2nd ed. (New York: Palgrave Macmillan, 2012).
5. Daniel H. Pink, *To Sell is Human: The Surprising Truth about Moving Others* (New York: Riverhead Books, 2012).

Глава 13. Играем вместе

1. Robert Cohen, *Working in Theater: Collaboration and Leadership* (New York: Palgrave Macmillan, 2011).
2. Steven Pinker, *The Better Nature of Our Angels: Why Violence Has Declined* (New York: Viking, 2011).

Глава 14. Обзор и улучшение

1. Ron S. Fortgang, David A. Lax, and James K. Sebenius, "Negotiating the Spirit of the Deal," *Harvard Business Review*, February 2003, pages 66–73.
2. Этот материал основан на многочисленных источниках, включая Walter Isaacson, *Steve Jobs* (New York: Simon & Schuster, 2011); Leander Kahney, *Inside Steve's Brain* (New York: Portfolio, 2008); "Charlie Rose Talks to Bob Iger," *Bloomberg Businessweek*, March 14–20, 2011, page 26; Eva Dou, "Apple Shifts Supply Chain away from Foxconn to Pegatron," *Wall Street Journal*, May 29, 2013, online.