

Як вибудувати відносини за допомогою  
**винахідливих переговорів**

Джон Л. Грем

Лінда Лоуренс

Вільям Ернандес Рекехо



*Джон: Моїй родині, в якій я виріс: Шарлотті, Джону, Шеррі,  
Мері Еллен, Стіву і Біллу. Вони були моїми першими  
вчителями в мистецтві переговорів.*

*Також, поки я пишу ці слова подяки, згадую Енн Галлахер,  
засновницю Seeds of Hope, яка возила мене по Дубліну й  
Белфасту, показуючи шляхи до миру.*

*Лінда: Рут, Лінн і Тому за 156 років любові та підтримки.*

*Вільям: Моїй родині — Марті, Вільяму і Марині, за їхню  
креативність, турботу і простоту.*

# Зміст

Зміст	3
Передмова	4
Подяки	5
Про авторів	6
Вступ: Купували автомобіль нещодавно?	8
Глава 1. Вперед у минуле: Коротка історія переговорів	16
Глава 2. Розпізнавайте проблиск можливостей	28
Глава 3. Виявлення та створення партнерських відносин	41
Глава 4. Вибудовування особистих стосунків	56
Глава 5. Проєктування систем для досягнення успіху	74
Глава 6. Підбір правильної команди	96
Глава 7. Використання різноманіття	116
Глава 8. Місце, простір і темп переговорів	138
Глава 9. Підготовка до емоцій, влади та корупції	159
Глава 10. Змінювані ролі	174
Глава 11. Створення несподіванок	195
Глава 12. Імпровізація	213
Глава 13. Граємо разом	225
Глава 14. Огляд і поліпшення	238
Додаток 1: Визначення винахідливих переговорів у технічних термінах	250
Додаток 2: 82 способи генерувати більше ідей	252
Примітки	257

## Передмова

«І?» — коли це коротке запитання вимовляється з легким протягом, воно втілює суть винахідливих переговорів у двох основних аспектах. По-перше, воно відображає ідею, що винахідливість — це соціальна активність, в якій беремо участь і ти, і я, а інколи навіть умовні Дік, Джейн, Йоші та Марія. По-друге, це запитання, настільки просте за формою, зачіпає суть: «що далі?» — що йде після угоди, що виходить за межі звичайного «прагнення до “Так”». Це запитання також дозволяє уникнути фраз на кшталт «так, але...», які вбивають креативність. Воно передбачає довгострокові стосунки між партнерами, де ключову роль відіграє синергія. Наша книга (надалі будемо називати її просто «Винахідливі переговори») розповість про новий підхід до людської взаємодії та про те, як проводити винахідливі переговори у всіх сферах життя — особистій, діловій, політичній і глобальній.

## Подяки

Ми висловлюємо щиру подяку всім членам ради Центру громадянського миротворення Каліфорнійського університету в Ірвайні за їхню видатну роботу та вплив на нашу книгу. Особлива подяка Паулі Гарб, Далсі та Ларрі Кугельманам за їхні чудові ідеї та відданість справі миру — їхній внесок відображено на цих сторінках. Велика роль у створенні команди для цієї книги належить наставництву Еріка Алгрена-Пітерсена. Лорі Хартінг, наша редакторка в Palgrave Macmillan, побачила проблиск можливості там, де інші його не помітили, і мала вирішальний вплив на структуру нашої книги.

Також ми дякуємо всім нашим оповідачам: Елі Саймону, Брюсу Моні, Судхіру Венкатешу, Роберту Нагурні, Маріссі Арсате, Ентоні Чангу, Мері Робінсон, Джану Суно, Вільяму Ґрему, Керол Холт, Метью Александру, отцю Грегорі Бойлу, Аморі Галле, Греггу Керлі, Йосіхіро Сано, Марку Ламу, Девіду Обстфельду, Хорхе Хабеті, Мілі Декомпо Раму, Лоуренсу Бернсу, Гірту Хофстеде, Саманті Кросс, Мері Гіллі, Джону Герретсену, Полу Екману, Бернарду Лафайету, Шерон Ґрем Нідерхаус, Терезі Лавелл, Паулі Гарб та Роберту Коену. Окрема подяка Джессі Санчесу та Саймону Бодуену за чудовий дизайн обкладинки.

На пам'ять про: Мігеля Альфонсо Мартінеса, Енн Галлахер, Едварда Т. Холла, Джеймса Ді Ходжсона.

## Про авторів

**Джон Л. Ґрем** — почесний професор (professor emeritus) міжнародного бізнесу Каліфорнійського університету в Ірвайні. Він був одним із засновників Центру громадянського миротворення та Інституту бізнесу й права США/Китай Джона і Мерілін Лонг при Каліфорнійському університеті. Понад тридцять років Ґрем консультує та навчає керівників найбільших компаній зі списку Fortune 500 з питань міжнародних переговорів. У 2009 році його визнали викладачем року в категорії «Міжнародна торгівля» за версією NASBITE International.

Ґрем є доктором наук (отримав ступінь у Берклі) та автором понад 60 статей у таких журналах, як *Harvard Business Review* (двічі), *Negotiation Journal*, *Journal of Marketing* і *Management Science*. Його п'ять книг, написаних у співавторстві (див. нижче), стали бестселерами у своїх галузях. Він також публікувався в *New York Times*, *Los Angeles Times*, *USAToday*, *Christian Science Monitor*, *Orange County Register* та *La Opinion*. Його дослідження висвітлювалися у журналах *Smithsonian* і *Chronicle of Higher Education*, а також у програмах *NBC Nightly News*, *ABC Good Morning America* та *Fox News*. Ґрем — ветеран, який прослужив дев'ять років у складі спеціальних підрозділів ВМС США UDT/SEAL.

### Його роботи включають:

- У співавторстві з Вільямом Ернандесом Рекехо, *Global Negotiation: The New Rules* (2008).
- У співавторстві з Н. Марком Ламом, *China Now: Doing Business in the World's Most Dynamic Marketplace* (2007).
- У співавторстві з Шерон Ґрем Нідерхаус, *All in the Family: A Practical Guide to Successful Multigenerational Living*, 2-е видання (2013).
- У співавторстві з послом Джеймсом Деєм Ходжсоном і Йосіхіро Саню, *Doing Business in the New Japan*, 4-е видання (2008).
- У співавторстві з Філіпом Р. Катерою та Мері С. Гіллі, *International Marketing*, 16-е видання (2013).

**Лінда Лоуренс** — головний директор із ідей у консалтинговій компанії *Ideaworks Consulting* та викладачка управління інноваціями в *Merage School of Business* Каліфорнійського університету в Ірвайні. Вона має понад 30 років досвіду розвитку креативності в різних індустріях, торгових групах, некомерційних організаціях і державних установах. Лінда здобула понад 500 нагород за креативність та

громадську діяльність. Її роботи публікувалися в таких виданнях, як *Creativity*, *Journal of Philanthropy* і *Qualitative Market Research: An International Journal*.

Вона є радницею Центру інновацій і підприємництва імені Білла, співзасновницею Центру громадянського миротворення та ініціативи «Оливкове дерево» при Каліфорнійському університеті в Ірвайні. Протягом понад двадцяти років Лінда входила до складу кількох рад директорів.

Лінда закінчила Виконавчу програму з інновацій та організаційних змін у Школі управління імені Джона Ф. Кеннеді Гарвардського університету та отримала ступінь магістра з організаційного розвитку. Вона поєднує практичні знання в галузі креативності та організаційної динаміки, щоб допомагати групам створювати більш інноваційні та прибуткові партнерські відносини.

**Уільям Ернандес Рекехо** — президент і старший консультант компанії Requejo Consulting, Inc., каліфорнійської корпорації, що спеціалізується на міжнародному управлінському консалтингу, розвитку міжнародного бізнесу, міжнародних переговорах та організаційному розвитку. Він працював із багатьма транснаціональними корпораціями над різноманітними проектами.

Уільям також є запрошеним викладачем із передових переговорів, міжнародних бізнес-переговорів, міжнародних бізнес-транзакцій, міжнародних спільних підприємств і стратегічних альянсів, а також із міжнародного маркетингу в різних університетах США та Європи. Він є співавтором книг *Global Negotiation: The New Rules* (2008) та *Global Business Today, Global Edition* (2011).

Уільям був засновником бізнес-школи *Asturias* в Іспанії. Він закінчив Юридичну школу Джорджтаунського університету за спеціалізацією «Міжнародне право».

# Вступ: Купували автомобіль нещодавно?

*Продаж починається, коли клієнт каже «Так».*

— Гарві Маккей<sup>1</sup>

Існує безліч курсів і книжок, присвячених переговорам. То навіть, питається, вам потрібна ще одна? Відповідь проста: за останнє десятиліття світ кардинально змінився, і методи, які раніше були ефективними, сьогодні вже не працюють і, ймовірно, не працюватимуть завтра.

Візьмемо як приклад одну з тих ситуацій, яких люди намагаються уникати - купівлю нового автомобіля. Автори цієї книги нещодавно зіткнулися з цим завданням, і наш досвід показав, наскільки сильно змінилися правила гри. Для наочності ми поділимося з вами трьома історіями.

Отже, Джон вирішив допомогти своїй дочці з купівлею автомобіля. Вона вже вибрала модель, провела тест-драйв, і тепер їхньою головною метою було знайти найвигіднішу цінову пропозицію. Однак продавець виявився наполегливим: він *вимагав*, щоб дочка Джона повторно проїхалася на машині, перш ніж почати обговорювати ціну. Джону та його доньці знадобилося близько десяти хвилин, щоб переконати продавця в тому, що тест-драйв уже відбувся, і тепер вони просто хочуть купити автомобіль. Зрештою, продавець неохоче погодився і запросив їх до свого невеликого кабінету.

Вони запитали про ціну та умови купівлі. Продавець, дотримуючись своєї виробленої стратегії, відмовився назвати конкретну суму і натомість почав *вимагати*, щоб вони озвучили щомісячний платіж, який донька Джона могла б собі дозволити. Вони відмовилися відповідати на це запитання і знову попросили «просто назвати вартість автомобіля». Продавець продовжував наполягати, намагаючись з'ясувати, скільки вона готова платити. У відповідь вони знову поставили своє запитання про ціну. Згодом розмова перейшла на підвищені тони, і, роздратовані, вони покинули салон. У результаті дочка Джона купила автомобіль іншої марки.

Вочевидь, що продавець дотримувався стратегії переговорів, яка давно використовується в автомобільних продажах. Тест-драйв не тільки дає змогу клієнтам відчути автомобіль фізично, а й допомагає їм подумки уявити себе за



кермом саме цього автомобіля, викликаючи тим самим емоційну прихильність. Наступний хід продавця — змусити покупця першим озвучити ціну, що створює ілюзію його згоди на угоду. Продавець у такому разі зберігає перевагу, оскільки має в своєму розпорядженні всю інформацію і може підлаштувати умови угоди під названу клієнтом суму. Це класичний приклад конкурентного або транзакційного підходу, за якого одна сторона виграє за рахунок іншої. У США, де купівля більшості інших товарів не передбачає таких жорстких переговорів, багато хто не любить купувати автомобілі.

Вільям підійшов до процесу з іншого боку і вирішив звернутися за порадою до свого друга, який працював фінансовим менеджером у кількох автосалонах. Будучи юристом, Вільям чудово розумів, що купівля автомобіля — це одна з найретельніше продуманих комерційних взаємодій у США.<sup>2</sup> Саме тому він визнав за доцільне проконсультуватися з приятелем.

Дивно, але навіть друг, який фактично виступав у ролі посередника і переговорника, поставив ті самі запитання, що й продавець Джона: «З огляду на твій статус і потреби, в якій машині ти себе бачиш? Скільки ти готовий платити?» Хоча тест-драйв не пропонувався, друг відправив Вільяму посилання на сайти зі спеціально підібраними варіантами. Віртуальна «поїздка» на автомобілі, як і очікувалося, почала формувати емоційний зв'язок. Важливі аспекти, такі як статус, особисті потреби та ключові характеристики машини, швидко були враховані в процесі вибору. І ось настав час обговорити ціну.

Як і у випадку з Джоном, питання ціни безпосередньо не обговорювалося. Основний акцент робився на тому, скільки Вільям був готовий заплатити, особливо після того, як емоційний зв'язок з автомобілем було встановлено. Зрештою Вільям отримав практично те, що шукав: Jeep Grand Cherokee 4x4 з повним набором опцій. Остаточна угода включала лізинг на суму, яку він спочатку припускав, плюс додаткові 30 доларів на місяць, з розстрочкою на 36 місяців.

Усе звелось до того, наскільки «справедливою» здавалася Вільяму ця угода. Для оцінки справедливості угоди він довірився другу, який, найімовірніше, чудово розумів усі нюанси процесу продажу. У підсумку Вільям прийняв умови угоди як такі, що підходять, хоча він так і не дізнався (і, можливо, не захотів витратити свою емоційну енергію на це), чи була угода дійсно «справедливою».

Лінда, яка щиро ненавидить автосалони, обрала зовсім інший підхід. Протягом кількох днів вона вивчала в Інтернеті однорічні автомобілі з невеликим пробігом для своєї доньки, порівнюючи їх з машинами з газетних оголошень. Однак, виявивши, що нові автомобілі коштують приблизно стільки ж, але при

цьому мають гарантію, Лінда змістила фокус на нові моделі. Вона перевірила рейтинги недорогих, надійних і економічних автомобілів на сайті *U.S. News & World Report*, де і знайшла посилання, що пропонує гарантовані ціни. Після заповнення всіх необхідних даних про бажані моделі, буквально через кілька хвилин перед нею з'явилася низка пропозицій від автосалонів у радіусі 25 миль. Причому ці пропозиції виявилися навіть вигіднішими, ніж ті, що були вказані в газетних оголошеннях, і при цьому включали більше опцій.

Щоправда, у фінальній калькуляції ціни була ще одна невідома змінна: вартість викупу старого автомобіля (трейд-ін). Востаннє, коли Лінда купувала машину, дізнатися цю вартість було вкрай складно. У той час довідник *Blue Book* зберігався десь під столом у продавця, і він міг особисто зазирнути в нього і потім озвучити свою ціну. Він перебував у позиції сили, володіючи всіма знаннями про ціну нового автомобіля і вартість старого.

Сьогодні інформація про приблизну вартість старого автомобіля доступна миттєво і безкоштовно. Лінда перевірила сайт *Kelley Blue Book*, ввела дані машини своєї дочки і роздрукувала передбачувану вартість. Озброївшись цією інформацією і корисними порадами з купівлі автомобіля, знайденими в інтернеті, вони вирушили в найближчий автосалон рано вранці останньої суботи місяця. Дочка Лінди провела тест-драйв, і переговори почалися. Простіше простого!

Вони запитали, чи готовий продавець погодитися на ціну, запропоновану іншим дилером, розташованим за 12 миль. Після того як він погодив це з менеджером, пропозицію було прийнято — адже продати автомобіль з меншим прибутком краще, ніж втратити угоду зовсім.

Процес трейд-іну пройшов так само гладко: продавець запропонував ціну на старий автомобіль, яка була на 500 доларів нижчою за оцінку *Kelley Blue Book*. У результаті вдалося домовитися про зниження лише на 250 доларів, і через годину вони задоволені покинули салон. Усі відчували себе переможцями, а родина Лінди вже була готова рекомендувати цього продавця своїм друзям.

Три різних підходи, три різних результати. Проте для по-справжньому винахідливого покупця існують ще цікавіші варіанти. Замість того щоб думати про купівлю автомобіля, можна орендувати машину саме на той час, коли вона дійсно потрібна. Сучасні сервіси, такі як *Zircar*, звільняють від необхідності початкового внеску, страхування, обслуговування, пального чи навіть турботи про паркування. У вашому розпорядженні може опинитися потужний позашляховик для перевезення речей або компактний *Smart* для завантажених міських паркувань. І головне — жодних переговорів. Мешканці міста також можуть обирати між різними

видами громадського транспорту, включно з такими чарівними, як трамваї Сан-Франциско, або скористатися таксі, Uber чи Lyft.

У світі, де інформація доступна миттєво, достатньо лише спіймати сигнал мобільного зв'язку, старі правила більше не діють. Погляньте на важливість мереж у трьох останніх прикладах: порада старого друга в історії Вільяма, доступ до інформації XXI століття у Лінди та соціальна мережа Zipsa, що стала можливою завдяки Інтернету та соціальним медіа. Симетричний доступ до інформації змінив правила гри для Лінди. Водночас культурне значення особистих зв'язків і дружби виявилось вирішальним у справі Вільяма.

У XXI столітті наші знання про процеси інновацій значно розширилися. Ті, хто здатен швидко адаптуватися та мислити нестандартно, використовуватимуть нові методи, тоді як прихильники традиційних підходів знову і знову стикатимуться з труднощами. Сьогодні переговори потребують більш креативних рішень, запозичених у експертів з усього світу. У наступних розділах ми розповімо історії успішних винахідливих переговорів.

### **Важливість історій<sup>3</sup>**

*«Давним-давно жили-були...»*

*«В тридев'ятому царстві, в тридесятому державстві...»*

*«Одного разу, в далекій-далекій галактиці...»*

Коли ви зустрічаєте подібний початок, ваша увага миттєво пробуджується, як це трапляється у більшості людей. Що робить історії такими привабливими? І чому вони займають центральне місце в концепції винахідливих переговорів?

Давайте вирушимо в далеке минуле, в часи наших предків, які збиралися навколо багаття. Вогонь був дивом тих часів — він дарував тепло, освітлював ночі та захищав від диких звірів. Але світ за межами кола світла був сповнений небезпек: їжі було обмаль, а сусідні племена не проти були захопити ваших жінок і запаси харчів. Мова тільки-но почала зароджуватися, але навички виживання були першочерговими. Як же можна було опанувати цю нову мову, коли не було ані вчителів, ані підручників, а тим більше навчальних відео на YouTube?

Проте наші предки відкрили дивовижний спосіб передавати життєво важливу інформацію — через історії. Вони ділилися розповідями про те, як перемогти лева або як використовувати кору дерева для знеболення. Еволюція відіграла ключову роль у цьому: племена, які ефективно використовували історії для передачі знань, краще виживали та передавали свої навички нащадкам.

З біологічної точки зору, вміння розповідати історії може бути пов'язане з нашою здатністю інтерпретувати образи. У давні часи ця здатність була необхідною для виживання. Наприклад, щоб помітити лева, що крадеться у високій траві, потрібно було вміти розпізнати його і швидко зреагувати.

Завдяки цьому природному дару — здатності бачити образи — люди почали знаходити приховані смисли навіть у випадкових патернах. Так, наприклад, вони «побачили» обличчя людини на Місяці, а якимось у підсмаженому сендвічі з сиром розгледіли святий лик.

Наша схильність до осмислення образів часто призводить до того, що ми приписуємо людські емоції неживим предметам. У відомому експерименті, проведеному у 1940-х роках<sup>4</sup> психологами Фріцом Хайдером та Маріанною Сіммель, учасникам показували коротку анімацію. На екрані випадково рухалися два трикутники та коло, взаємодіючи навколо коробки з рухомими дверцятами. Після перегляду учасників попросили описати, що вони побачили. З 114 осіб лише троє розповіли про геометричні фігури, решта 111 вигадали історії про героїв і лиходіїв, боротьбу, кохання та навіть драму зі стуком дверей. Це яскраво демонструє нашу природну схильність інтерпретувати випадкові рухи об'єктів як навмисні дії, пов'язані з людськими емоціями. Якщо хочете побачити експеримент самі, його можна знайти на YouTube за посиланням: <https://www.youtube.com/watch?v=VTNmLt7QX8E>.

Сторітелінг як спосіб передачі інформації — це лише один з аспектів його застосування. Завдяки нашій схильності пропускати інформацію крізь призму емоцій, найбільш запам'ятовуються і викликають емоції ті історії, які зачіпають почуття. Це історії про дівчат у біді, героїв і лиходіїв, перемоги та поразки. У центрі кожної історії лежить подія, яка веде до успіху або невдачі. Аналогічним чином, історії використовуються для навчання моралі чи правилам колективної поведінки. Добрі чинять правильно, лиходії — обирають інший шлях.

У кожній релігії є повчальні історії, які допомагають запам'ятати важливі правила. Ці історії можуть пояснювати поведінку або розкривати містичні таємниці. Тисячоліттями люди намагалися зрозуміти походження життя, і не дивно, що для

пояснення найбільшої загадки — звідки з'явилися МИ — вони використовували історії.

«Давним-давно жили-були...» — ця проста фраза, що зустрічає нас на порозі будь-якої казки, пробуджує нашу цікавість. Вона запевняє нас, що у світі немає випадковостей, і кожен елемент всесвіту має свою роль. У ній обіцянка порядку серед хаосу, логіки у низці випадковостей і надії на те, що проблема буде вирішена, герой переможе, і справедливість торжествуватиме.

У основі кожної історії — початок, середина і кінець. Іноді це цілі епопеї, як у випадку з «Одіссеєю», а часом це короткі, але виразні рядки, як приспів кантрі-пісні. Або ж це мудра порада Бенджаміна Франкліна, який нагадує, що «один шов, зроблений вчасно, вартий дев'яти».

Дослідження показують, що нам легше запам'ятовувати історії, якщо вони римуються або виконуються з мелодією. Рими викликають більше довіри, навіть якщо зміст не завжди відповідає дійсності. Успішні історії переконують нас, адже створюють ілюзію більш чіткого розуміння ситуації. Ми покладаємося на інтуїцію і схильні вірити тому, що звучить гармонійно.

Іноді історії бувають настільки потужними, що їм не потрібні слова, щоб передати емоції та захопити нас. Візьмемо, наприклад, відому фотографію Доротеї Ланге часів Великої депресії, на якій зображена мати-мігрантка, а її діти відвернулися від камери. Цей знімок без жодного слова виражає відчай, силу волі, надію та страхи жінки.

Чому це важливо в переговорах?

Під час переговорів кожен учасник наполегливо відстоює свою позицію. У юридичному конфлікті зазвичай я опиняюся на боці правди, а опонент — ні. Це часто призводить до відчуття моральної переваги: я не просто правий, я впевнений у своїй правоті беззастережно. Мій опонент не лише помиляється, але, як мені здається, проявляє себе з найгіршого боку, що фактично робить його втіленням зла.

По-друге, це пов'язано з тим, що більшість наших історій схильні ділити світ на чорне і біле. Якщо ви Святий Георгій, що вирушає на бій з драконом, то результат очевидний: або ви відрубаете дракону голову, або на вас чекає вогненна смерть.

Проте для більш обізнаних і досвідчених людей існує інший підхід. Ось уже кілька десятиліть популярна концепція "win-win": замість того, щоб просто розділити апельсин навпіл, учасники переговорів можуть відкрито обговорити свої

## **ВРІЗКА 1.1**

### **Найвідоміша історія про переговори з коли-небудь розказаних**

Один з найвідоміших прикладів винахідливих переговорів — це завдання про те, як справедливо поділити апельсин. На перший погляд, здається логічним просто розрізати його навпіл, щоб кожна сторона отримала свою частку. Однак, коли учасники почали обговорювати свої справжні інтереси, стало зрозуміло, що існує більш розумне рішення. Одна сторона хотіла отримати сік з м'якоті, а інша потребувала цедри для приготування мармеладу. Таким чином, замість того щоб ділити апельсин навпіл, кожна сторона отримала ту частину, яка їй дійсно потрібна. Це стало винахідливим рішенням, в результаті якого обидві сторони виявилися у вигазі, отримавши значно більше.

Ця притча про апельсин показує, як креативне мислення в переговорах може не просто приводити до компромісів, а створювати рішення, що приносять вигоду всім сторонам. Сторони не просто поділили апельсин, вони, по суті, «посадили апельсинове дерево», забезпечивши себе плодами на майбутнє.

справжні потреби. У результаті один може взяти м'якоть для приготування соку, а інший — цедру, щоб натерти її та додати у тісто для випічки.

Такий підхід має свої недоліки. По-перше, він не вкладається в традиційні уявлення про казки. Наприклад, якщо черевичок підійшов Попелюшці, то, за всіма канонами, вона з принцом повинна жити довго і щасливо. Але в реальності зведені сестри можуть не пробачити образ, і, як показує життя, вони не завжди готові забути минулі непорозуміння.

Друга проблема — обмеженість результатів. Це як ділити апельсин. Є лише одна дівчина, яка може вийти заміж за принца. (І тут постає питання: чи настільки цінний цей приз? Принц, який не може згадати свою кохану, з якою в нього був роман минулого тижня, поки вона не приміряє черевичок... Чи дійсно він заслуговує такої уваги?)

Справжні успішні переговори — це коли результат значно перевершує очікування. Замість того щоб ділити єдиний пиріг, ми разом будемо цілу фабрику з їх виробництва. І зрештою всі можуть насолоджуватися цими пирогами скільки завгодно.

Ось чому ми стверджуємо, що все починається з історії. Часто перемагає найзапам'ятовуваніша й емоційна версія, навіть якщо вона не відповідає реальності. У політиці це явище називають «фреймінгом» або «спінінгом»: переговори починаються з потужних емоційних меседжів. Наприклад, незважаючи на те, що міф про «панелі смерті» в ObamaCare був спростований, він справив значний вплив на сприйняття програми суспільством. У результаті прихильники реформи досі змушені захищатися від хибних тверджень, хоча люди часто погоджуються з її положеннями, коли дізнаються конкретні деталі.

В основі нашої книги лежать історії, які допомагають зрозуміти, як успішно проводити інвентивні або винахідливі (ми зупинимось на цій версії) переговори. Ми віримо, що історії краще запам'ятовуються і мають більш переконливий вплив, ніж, скажімо, презентації PowerPoint з ключовими пунктами або стисле викладення результатів досліджень. Будь ласка, не зрозумійте нас неправильно: ми також спираємось на результати досліджень у цій книзі. Однак саме через історії ви зможете застосувати ці знання на практиці в майбутніх переговорах. Ба більше, можливо, ви навіть оволодієте мистецтвом ставати видатним оповідачем.

# Глава 1. Вперед у минуле: Коротка історія переговорів

*Чим глибше ми занурюємося в минуле, тим більше у нас можливостей зазирнути в майбутнє.*

— Вінстон Черчилль

Слово negotiation (переговори) походить від двох латинських термінів: *negare* (заперечувати) і *otium* (дозвілля), що буквально означає «відмова від відпочинку». У французькій і іспанській мовах цей вислів трансформувався в слово *negocio*, що означає «займатися справами». Хоча термін має латинське походження, цей вид людської взаємодії існує значно довше — приблизно 300 000 років, починаючи з того часу, як *Homo sapiens* почав еволюціонувати як біологічний вид.

Протягом століть люди використовували чотири основні підходи для вирішення суперечок і проблем. Ми дозволили собі трохи творчої свободи й назвали їх чотирма «М»: Might (сила), Market (ринок), Mutual interests (взаємні інтереси) та iMagination (уява). Антропологи вважають, що протягом приблизно 290 000 років із цього періоду головним інструментом для виживання була саме уява. На просторах саван південно-східної Африки невеликі кочові групи мисливців-збирачів збиралися навколо похідних вогнищ. Разом вони використовували свої розумові здібності, щоб вигадувати найкращі стратегії для виживання. Хоча самі вони не відкрили вогонь, який зігрівав їх, захищав і дозволяв готувати їжу, їхні творчі здібності допомогли винайти безліч дивовижних способів його застосування. Біля цих вогнищ люди використовували своє *колективне уявлення та довгострокові стосунки*, щоб вижити та створити більш досконалі умови життя.

Однак з якоїсь причини ми втратили ті навички співпраці, які колись були запорукою нашого успіху як виду. Особливо це стосується американської культури, де інколи особливості менталітету та підходи до взаємодії перешкоджають розвитку креативних і винахідливих переговорів. Подумайте, які методи ви використовуєте в переговорах у XXI столітті.



Практично все наше життя — це безперервні переговори. Ще до того, як ми почали говорити, ми невербально «домовлялися», що їстимемо, а що ні, змахуючи їжу зі своїх дитячих стільчиків прямо до собаки.

З віком наші переговори ставали дедалі серйознішими: дивитися чи телевізор, робити чи уроки, грати на вулиці та о котрій годині лягати спати.

Коли ми виростили, переговори нікуди не зникли. Тепер ми обговорюємо, що приготувати на вечерю, куди поїхати у відпустку та як впоратися з нескінченними питаннями, пов'язаними з нашими дітьми. На роботі — це вже обговорення завдань, робочого графіка й, можливо, розміру зарплати.

Можливо, ви не помічаєте, але цілий день зайняті дрібними переговорами: хто відвезе дітей до школи, скільки часу зможете провести на зустрічі, кого хочете бачити у своїй команді, де зустрічаєтеся на обід, коли краще призначити телефонну конференцію, з якими друзями проведете вихідні і з ким із родичів зустрінетесь на канікулах. І як часто у цих повсякденних обговореннях з'являються такі слова, як *«креативність»* або *«винахідливість»*?

Ваші навички ведення переговорів сформувалися природним чином, багато в чому завдяки несвідомому копіюванню батьків, братів, сестер чи інших прикладів для наслідування. Методи, які ви освоїли в дитинстві — будь то істерики, чарівність, миттєва згода, нерішучість, відкладання на потім або кивання без наміру щось робити — напевно використовуються і досі, залежно від вашого особистого стилю.

Можливо, ви пройшли спеціальне навчання з управління конфліктами чи діловим переговорам. У такому разі ви, безперечно, навчилися ретельно готуватися, чітко формулювати свої вимоги, уважно слухати співрозмовника і навіть знаходити компроміс, який задовольнить обидві сторони. Існує поширена думка, що в переговорах важливо приховувати цінну інформацію або починати з завищених, іноді навіть обурливих пропозицій, щоб «закріпити» опонента. Однак майже ніде не обговорюється, як винахідливі переговори можуть призвести до успіху для обох сторін, які ключові етапи цього процесу та які інструменти для цього можуть знадобитися.

Цікаво, як ми втратили ті навички ведення переговорів, які, можливо, розвинули ще на зорі нашої еволюції, коли жили в тіні дерев на первісній рівнині?

## Щоб рухатися вперед, потрібно спочатку озирнутися назад

Серед мешканців африканської савани завжди переважали тварини, які віддавали перевагу життю в тісній соціальній взаємодії. У зоопарках важко спостерігати ці соціальні механізми, оскільки умови утримання не пристосовані для повноцінного існування стад, прайдів і зграй. Однак варто провести кілька годин у реальній савані, і стане очевидним, що саме групові спільноти відіграють вирішальну роль. Леви, капські буйволи й слони вважають за краще жити у великих сімейних групах, що складаються з кількох поколінь, де часто головує самиці.

Польові біологи, які вивчають поведінку капських буйволів, відзначають цікаве явище: ці тварини «голосують». Під час денного відпочинку самиці по черзі встають, переступають з ноги на ногу, немов обмірковуючи наступний крок, і знову лягають. Таким чином, їхні морди поступово орієнтуються у бік передбачуваного напрямку. Після години таких «голосувань» стадо вирушає в дорогу, слідуючи за спільним рішенням. Тут немає чітко вираженого лідера чи ієрархії; це свого роду демократичний процес, у якому враховується думка кожного учасника, що в підсумку підвищує шанси на виживання всієї групи.

Ми, люди, теж еволюціонували в подібних природних умовах і, до недавнього часу, були організовані в багато чому схожим чином. Співпраця завжди була ключем до нашого успіху як виду. Як і багато тварин, ми генетично схильні працювати разом, об'єднуватися в групи.

Наша взаємодія не робить нас унікальними серед інших істот. Люди вирізняються завдяки таким якостям, як складний мозок і довгі пальці, а також здатністю до абстрактного мислення, мови, самоаналізу, вирішення проблем і створення культур. Однак подібні здібності проявляються й у інших тварин. Наприклад, зграї косаток, деякі примати й восьминоги також демонструють ознаки таких характеристик.

Відомий шотландський філософ Адам Сміт якось сказав: «Людина — це тварина, що укладає угоди: жодна інша істота так не робить — навіть собаки не обмінюються кістками одна з одною». Людська природа проявляється в двох ключових аспектах, відображених у назві цієї книги: у винахідливості та вміннях вести переговори. Щоб зрозуміти, як люди вирішують проблеми, можна подивитися культовий фільм на Netflix «*Мабуть, боги з'їхали з глузду*». У ньому показані бушмени Південної Африки, які розробили способи взаємодії один з одним і з навколишнім світом в умовах дикої природи. Сьогодні ці методи перетворилися на глобальну взаємодію й інновації, що дозволило людству досягти неймовірного прогресу.

Ми знаємо, що навіть у найпростіших спільнотах, не маючи спільної мови, люди могли обмінюватися товарами. Іноді це відбувалося без особистого контакту. Вчені припускають, що подібні приклади «німої торгівлі» були поширені задовго до появи мов, писемності, грошей і Інтернету. Наприклад, одне плем'я залишало товари на видному місці біля річки і сигналізувало іншому племені за допомогою диму, барабанів або гонга. Інше плем'я забиравало товари й залишало взамін свої. Якщо перше плем'я було незадоволене запропонованим обміном, воно не брало товари, тим самим сигналізуючи про необхідність доопрацювання угоди. Друге плем'я додавало ще товари, і якщо перша група погоджувалася, обмін завершувався. У цих взаємодіях ключовими були довіра та прагнення підтримувати довгострокові відносини. Джаред Даймонд, автор книги «Зброя, мікроби і сталь»,<sup>1</sup> також стверджує: «У традиційних суспільствах усі знають один одного і підтримують відносини роками. Тому мета врегулювання конфліктів полягає у знятті емоційної напруги».<sup>2</sup>

Людина за своєю природою схильна як до компромісів, так і до винахідливості. Об'єднавши наші творчі здібності, ми можемо вийти за межі обмеженого індивідуального сприйняття. Навички винахідливих переговорів корисні не лише в повсякденному житті, але також відіграють ключову роль на більш високих і значущих рівнях, таких як міжнародна торгівля, міжнародні відносини та підтримання миру.<sup>3</sup>

## **Від сили до уяви: повернення у світ мудрості**

За останні 10 000 років роль уяви (iMagination) поступово ослабла, поступаючись місцем силі (Might), ринку (Market) і взаємним інтересам (Mutual Interests). Хоча розум і тіло людини практично не змінилися за цей час, культурні елементи змінили баланс людської взаємодії, зробивши його менш ефективним. Ми втратили свої природні здібності до винахідливості в переговорах і почали дедалі більше покладатися на силу, ринки й взаємні інтереси для вирішення своїх проблем.

### **Сила**

Близько 10 000 років тому сільське господарство змінило звичний устрій полювання і збирання, а також культуру, яка супроводжувала ці заняття.<sup>4</sup> Замість

того щоб разом збирати дикорослі злаки й кочувати в пошуках нової їжі, деякі родини стали осідати на одному місці на сезон або два, щоб сіяти й вирощувати врожай, забезпечуючи собі більш передбачуване джерело їжі. Звичайно, якщо вони не хотіли, щоб інші кочові групи чи тварини зазіхали на їхні посіви, їм доводилося захищати їх за допомогою парканів і списів. Також їм було потрібно обмінювати зібране зерно на м'ясо, яке вони вже не могли добувати, займаючись сільським господарством.

Перші переговори між групами, ймовірно, стосувалися води. Вони могли сказати: «Дайте нам доступ до вашого джерела, і ми поділимося частиною свого врожаю». Або, можливо: «Я віддам свою дочку заміж за вашого сина».

Ця нова система сприяла збільшенню середньої тривалості життя, стрімкому зростанню чисельності населення й розвитку таких сфер, як мистецтво і математика. Згодом це призвело до виникнення міст, правителів, королівських родин і соціальної ієрархії. Вона також неминуче породила конфлікти щодо кордонів і справедливих цін, підсилюючи потребу в переговорах. Коли переговори вдавалися, це приносило користь усім сторонам, але при їх провалі спалахували війни. Чингісхан і його воїни не були схильні до переговорів із сусідами. Аграрні суспільства покладалися на силу, зброю та примус як основні способи переконання. Сила взяла гору над уявою.

### ***Конкуренція на ринку***

У V столітті до нашої ери в Греції, яку вважають колыскою західної цивілізації, склалося унікальне середовище для розвитку індивідуалізму. Однією з ключових географічних особливостей Греції була наявність численних островів, що сприяло ізоляції людей одне від одного. Слово «ізоляція» походить від французького *isola*, що означає «острів». У разі конфлікту з сусідом можна було просто перебратися на інший острів, особливо якщо море було спокійним. Для цього не була потрібна допомога сусіда, а човен був надто малим, щоб умістити двох. Таким чином, особиста свобода, індивідуальність, об'єктивне мислення і навіть демократія беруть свій початок у цій давній острівній цивілізації.<sup>5</sup> (Хоча ті «голосуючі» буйволи, ймовірно, не погодилися б з таким твердженням.)

У 1776 році Адам Сміт опублікував свою видатну працю «Дослідження про природу і причини багатства народів», яка стала проривом в економічній думці. У цьому творі шотландський філософ сформулював одну з найважливіших ідей в історії: «Прагнучи до особистої вигоди, людина часто сприяє благу суспільства

більше, ніж якби вона свідомо прагнула до цього».<sup>6</sup> Ця думка лягла в основу розуміння складних взаємозв'язків між особистими інтересами й суспільним добробутом. Завдяки своїм послідовникам, таким як Бенджамін Франклін, Сміт заклав основи однієї з найуспішніших соціальних систем в історії. Саме тому в США індивідуалізм і конкуренція стали ключовими цінностями, що визначають розвиток суспільства. Протягом усієї своєї історії Америка була країною, яка перебувала під впливом своїх іммігрантів. Безумовно, постійне змішування ідей і поглядів, привнесених з різних куточків світу, збагатило наш спільний досвід. Кожен новоприбулий повинен був наполегливо працювати, щоб досягти успіху — звідси й потужна трудова етика Америки. Ще однією важливою рисою наших іммігрантських предків був сильний індивідуалізм і незалежність, що були необхідні як для того, щоб наважитися на імміграцію, так і для виживання на великих просторах. *Декларація незалежності* не лише співпала з історичним моментом, але й визначила нашу національну ідентичність.<sup>7</sup> Однак це надмірне прагнення до незалежності шкодить нам за столом переговорів. Переговори за своєю суттю передбачають ситуацію взаємозалежності, з якою американці історично не завжди добре справлялися.

Ми успадкували цей «острівний» або індивідуалістичний менталітет від нашої історії фронтиру. «Переїжджай на захід, де є простір», — свідчила народна мудрість у перші 150 років існування нашої нації. Американці як група не так часто практикували ведення переговорів, оскільки завжди могли вирушити в інше місце, коли виникали конфлікти.

Великі відстані між людьми сприяли формуванню соціальної системи, де переговори проводилися швидко, а строки були стиснутими. Одноденна поїздка верхи до магазину чи на скотарню не залишала часу на тривалі обговорення. Важливо було оперативно вирішити всі питання й уникнути недомовок. Принцип «скажи прямо — “так” чи “ні”» був особливо актуальним на Дикому Заході. Відвертість і вміння прямо висловлювати свою думку високо цінувалися й очікувалися. Згадайте Джона Вейна (The Duke),<sup>8</sup> який став рольовою моделлю для американських чоловіків. Навіть сьогодні на ділових зустрічах і обговореннях прийнято говорити прямо, уникаючи дипломатичних хитрощів.

## ВРІЗКА 1.1

### Додайте трохи ковбойськості

Змішайте філософію Адама Сміта з поведінкою Джона Вейна, і ви отримаєте ось такий відвертий опис від американського міжнародного переговорника з великим досвідом, якому за шістдесят:

«Ти завжди опиняєшся в якійсь захудалій кімнатці, в якійсь захудалій країні. Твій обов'язок перед компанією — досягти найкращої угоди, яку тільки можливо. Тому ти заходиш, вимагаючи набагато більше, ніж вони готові дати. І залишаєшся там рівно настільки, щоб отримати своє. Якщо пощастить, ти їх так залякаєш, що вони захочуть повернутися за стіл переговорів наступного разу».

Ми запитали:

«А як щодо можливості ставитися до іншої сторони як до партнерів, щоб побудувати довгострокові взаємовигідні відносини?»

«Ви що, з глузду з'їхали? Ви що, соціалісти?»

Безумовно, наша система освіти також відображає філософію Адама Сміта. Те, що відбувається в аудиторіях бізнес-шкіл і юридичних факультетів, значно впливає на американський стиль ведення переговорів. З раннього віку система освіти в США прищеплює дух змагання — як у навчанні, так і в спорті. Конкуренція та прагнення до перемоги стають ключовими елементами соціалізації. Однак ніде ці якості не проявляються так яскраво, як на юридичних і бізнес-програмах.<sup>9</sup> Студенти, які вміють наводити найбільш переконливі аргументи, знаходити бездоганні докази або ефективно спростовувати доводи опонентів, здобувають повагу однокурсників і отримують високі оцінки. Ті, хто демонструє видатні навички в цих галузях, часто мають можливість розпочати кар'єру в престижних консалтингових чи юридичних фірмах.

Ці навички, безумовно, корисні за столом переговорів, але, на жаль, у навчальних програмах із бізнесу та юриспруденції їм не приділяють належної уваги.<sup>10</sup> Ми не навчаємо студентів тому, як ставити запитання, збирати інформацію, уважно слухати й використовувати запитання як стратегічний інструмент для переконання. Небагато хто з нас усвідомлює, що в більшості країн світу той, хто ставить запитання, контролює переговори й, як результат, досягає більших успіхів. І тут виникає питання: у чому ж полягає справжня креативність?

Головна ідея полягає в тому, що філософія Адама Сміта та наша «ковбойська культура» виправдовують конкурентний підхід до переговорів. Так, ринкові сили кращі, ніж дубинки й списи королів, автократів і деспотів. Ринки перемогли силу, але при цьому приділили мало уваги уяві та винахідливості.

### ***Взаємні інтереси й американська соціальна психологія***

Він загинув, намагаючись підкорити свою соту вершину зі списку ста найвищих у Новій Англії. Того дня йшов дощ, і їхні шляхи з напарником розійшлися. Іронія в тому, що він порушив власний принцип, якого завжди намагався дотримуватися: ніколи не залишати своїх товаришів. Цей чоловік був експертом із так званих «психологічних пасток». Можливо, альпінізм — це саме той випадок, коли, обравши шлях, уже важко повернути назад. Він був цілковито зосереджений на досягненні вершини сотого піка, але не врахував, що головна мета — повернутися до підніжжя. На жаль, більшість альпіністів гинуть саме на зворотному шляху.

Приблизно через два століття після появи теорії «невидимої руки» ми стикаємося з третьою й останньою теорією, яка заважає нам повернутися до винахідливих переговорів, подібних до тих, що вели наші предки біля вогнищ. До Другої світової війни переговори здебільшого вивчали політологи, які зосереджувалися на дипломатичних прикладах. Однак після війни, з необхідністю взаємодії з могутнім Радянським Союзом, ситуація змінилася.

У 1948 році в Массачусетському технологічному інституті (MIT) Мортон Дойч під керівництвом соціального психолога Курта Левіна написав свою епохальну дисертацію, у якій порівнював кооперативні та конкурентні групи. Згодом він продовжив свою роботу в Колумбійському університеті, де керував написанням близько 70 дисертацій із конфліктології та соціальної психології.

До того часу, коли Джон Ґрем почав вивчати міжнародні переговори в Берклі, «біблія переговорів»<sup>12</sup> — праця під назвою «Соціальна психологія переговорів» — вже була створена двома учнями Дойча. Один із них, Джеффри Рубін, був

видатним ученим з університету Тафтса й активно сприяв становленню Гарвардської програми переговорів. Книга, написана Рубіном у співавторстві з Бертом Брауном і опублікована у 1975 році, представляла собою узагальнення досліджень у цій галузі. Однак ні «креативність», ні «винахідливість» не були згадані ані в змісті, ані в покажчику. Рубін також став першим редактором журналу *Negotiation Journal*. У 1985 році, у своєму вступному слові як редактор, він охарактеризував переговори як «урегулювання розбіжностей і ведення конфлікту за допомогою словесного обміну».<sup>13</sup>

На той час ця галузь досліджень стикнулася з трьома справедливими критичними зауваженнями. По-перше, її критикували за редукаціонізм — спробу вивчити складний процес, розділяючи його на частини. Мабуть, найяскравішим прикладом цього підходу є теорія ігор «дилема в'язнів», розроблена Дойчем. По-друге, і, можливо, це було найсерйозніше зауваження, критикували за необхідність кількісної оцінки результатів переговорів. Це призвело до фундаментального браку креативності та винахідливості в цій галузі — як можна виміряти такі тонкі матерії? Нарешті, ця галузь досліджень зазнала критики за етноцентричність своїх теорій, висновків і наслідків. Люди в інших країнах і культурах ведуть переговори інакше й часто роблять це більш винахідливо. Справді, у глосарії Рубіна та Брауна відсутнє слово «культура», а «інтернаціоналізму» присвячено всього дві сторінки в тексті.

Останнім часом спостерігається сплеск інтересу до міжнародних переговорів, і провідні фахівці в цій галузі дедалі частіше згадують концепцію креативності. У книзі «*Переговори без поразки. Гарвардський метод*» (*Getting to "Yes"* в оригіналі)<sup>14</sup>, яка вважається основоположною працею в цій сфері та практично «біблією переговорів», четвертий розділ має назву «Придумуйте варіанти для взаємної вигоди». Ми високо цінуємо роботу Роджера Фішера та Вільяма Юрі за їхній оперативний аналіз і глибокий досвід у галузі права та антропології. Однак варто зазначити, що їхня книга, тираж якої перевищив 7 мільйонів примірників, базується на літературі з соціальної психології, яка була в центрі уваги на момент виходу книги у 1983 році. Більше того, автори враховують ринкові умови у своєму визначенні переговорної сили, називаючи її «найкраща альтернатива досягнутій угоді» (*BATNA, best alternative to a negotiated agreement*). Іншими словами, якщо ви — єдиний продавець, а покупців багато, ваша позиція на переговорах буде сильною, і навпаки.

Інші відомі постаті також говорили про винахідливість, але не вдавалися в деталі. Наприклад, Говард Райффа, професор Гарвардського університету, тривалий час підтримував ідею винахідливості в переговорах.



Команди мають обговорювати й планувати свої дії в неформальній обстановці, активно беручи участь у спільних мозкових штурмах. Ці сесії можна розглядати як «попередні переговори». На цьому ранньому етапі обидві сторони не прагнуть до компромісів, не беруть на себе зобов'язань і не з'ясовують, як поділити відповідальність.<sup>15</sup>

Девід Лакс і Джеймс Себеніус у своїй книзі «Тривимірні переговори»<sup>16</sup> не обмежуються концепцією *Getting to "Yes"*, а говорять про «креативні угоди» та «великі домовленості». Професор Массачусетського технологічного інституту Лоуренс Саскінд<sup>17</sup> і його колеги рекомендують «паралельні неформальні переговори» для досягнення креативних результатів. Однак американська соціальна психологія зрештою запропонувала лише концепцію інтегративного торгу. Це ще одне вдосконалення порівняно з примусом і крок уперед у порівнянні з конкурентними переговорами. Але навіть інтегративний підхід, який робить акцент на взаємних інтересах, а не на позиціях, усе ще розглядає переговорні процеси як угоди.

Нарешті, Джеффри Рубін<sup>18</sup>, альпініст і експерт із переговорів, схоже, дав пояснення схожості між цими двома видами діяльності. Як прагнення до вершини, так і прагнення до «Так» (*getting to "Yes"*) — це лише половина справи. Набагато важливіша мета — спуститися з гори й реалізувати домовленості на основі міцних взаємин.

### **Уява: повернення до винахідливих переговорів**

Наш інноваційний підхід до переговорів спирається на багатий досвід, накопичений за роки практики, і доповнюється перевіреними концепціями, запозиченими з різноманітних джерел:

- Досвід Кремнієвої долини, зокрема таких компаній, як *INTEL* і *IDEO*<sup>19</sup>.
- Концепція відкритих інновацій<sup>20</sup>.
- Мережі процесів і структури продуктивності<sup>21</sup> Джона Сілі Брауна.
- Дослідження Девіда Обстфельда *tertius iungens*<sup>22</sup> (важливість третьої сторони в інноваціях).
- Ідеї з новітніх наукових досліджень про мозок.
- Дослідження віртуальних команд.
- Експериментальна економіка.
- Інноваційні процеси, удосконалені за 30 років вивчення та практики в галузі реклами, креативності й інновацій.

- Три десятиліття досліджень найкращих практик переговорників у всьому світі.

Винахідливі переговори також спираються на традиції, характерні для Японії та Нідерландів. Японці розробили особливий ритуал колективних переговорів, який інтуїтивно використовує елементи інноваційних процесів — те, що часто залишається поза увагою американських переговорників.<sup>23</sup> Їхній підхід до досягнення консенсусу *ringisho*, побудований за принципом «знизу вгору», дозволяє укласти чудові угоди, які потім швидко впроваджуються в життя й підтримуються протягом тривалого часу. Голландці, своєю чергою, відомі своєю віртуозністю у вивченні іноземних мов і культур, а також своєю відкритістю до міжнародної ділової співпраці.

Наша мета — показати, що креативність і винахідливість є ключовими елементами успішних ділових переговорів. У цій сфері досі поширені застарілі підходи, засновані на укладанні угод і розв'язанні проблем. Навіть використання принципу *win-win* (*вигода для обох сторін — прим. перекл.*) відображає вплив старого конкурентного мислення. Однак ділові переговори — це не змагання, у якому можна виграти або програти. Метафори конкуренції й розв'язання проблем лише обмежують нашу креативність.

На жаль, в американському підході до переговорів, особливо у школах бізнесу та права, як і раніше, домінує соціально-психологічний підхід<sup>24</sup>, попри всі його недоліки. У той самий час винахідливі процеси, які активно використовуються в Японії та Нідерландах, часто залишаються непоміченими на користь транзакційних підходів, заснованих на конкурентних та інтегративних переговорах. Наприклад, у контексті ізраїльсько-палестинського конфлікту, попри понад тридцятирічний досвід інтегративних переговорів, включаючи як рекомендації, так і практику, жодного прогресу досягнуто не було.

У наступному розділі ми розглянемо, чого можна досягти за допомогою винахідливих переговорів.

## **ВРІЗКА 1.2**

### **Як працюють винахідливі переговори**

1. Винахідливі переговори — це мистецтво, яке, з одного боку, існує вже дуже і дуже давно, а з іншого — випереджає свій час. Вони базуються на найважливішому людському таланті — уяві.
2. Усе починається з проблиску надії. З віри в те, що світ може стати кращим, і з бажання зробити свій внесок у його зміну.
3. Щоб це реалізувати, вам потрібно знайти відповідних партнерів і поділитися з ними своїм баченням.
4. Далі ви будете відносини з тими, хто перебуває по інший бік переговорів.
5. Ви створюєте систему, яка підтримує ці відносини.
6. Ви залучаєте саме тих людей, які потрібні в конкретній ситуації, включаючи фасилітаторів.
7. Ви поважаєте культуру й вітаєте різноманіття.
8. Ви організовуєте зустрічі в належних місцях і атмосфері, що сприяють продуктивності.
9. Ви використовуєте емоції, щоб подолати прояви влади чи корупції.
10. Ви заохочуєте зміну ролей.
11. Ви застосовуєте інструменти інновацій...
12. ...І не боїтеся імпровізації.
13. Ви постійно вдосконалюєте відносини, знаходячи нові способи взаємодії.
14. Навіть коли вам здається, що ви вже досягли максимально можливого результату, ви продовжуєте використовувати ці стратегії, щоб отримати ще більш якісні, довгострокові й стійкі результати.

## Глава 2. Розпізнавайте проблиск можливостей

*Якщо ви хочете збудувати корабель, не змушуйте людей заготовляти дошки й не обтяжуйте їх роботою, а краще навчіть їх мріяти про безкрайній океан.*

— Антуан де Сент-Екзюпері

У попередніх розділах ми використовували терміни «розв’язання проблем» і «врегулювання конфліктів», що відображають старий, обмежувальний погляд на переговорні процеси. Винахідливі переговори не зводяться до розв’язання проблем чи врегулювання конфліктів. Їхня головна мета — пошук і використання можливостей. Тому перший крок у цьому процесі — розпізнати проблиск можливостей.

Наші роздуми привели нас до розуміння суті винахідливих переговорів. У ХХ столітті переговори часто описували через такі терміни, як «проблеми», «конфлікти», «розбіжності», «протистояння інтересів», а також за допомогою метафор, пов’язаних із змагальними іграми, військовими кампаніями, шахами чи покером. Однак ми пропонуємо інший підхід (щоб зрозуміти його відмінність, зверніться до врізки 2.1): *винахідливі переговори передбачають застосування інноваційних процесів для побудови довгострокових відносин, пошуку та реалізації унікальних можливостей*. Так, на шляху можуть виникати проблеми й конфлікти, але ключове запитання, яке ставлять учасники таких переговорів, звучить так: «Які можливості відкриваються тут?»

Ми не змогли стримати усмішку, коли побачили зміст березневого випуску журналу *Harvard Business Review* за 2012 рік. Спершу ми зраділи, побачивши, що *HBR* випустив новий матеріал, судячи з обнадійливих заголовків на обкладинці: «Винаходячи Америку заново» і «Чому світу потрібні США, щоб повернутися до норми». Однак уже на першому розвороті нас зустріла низка стандартних заяв про *конкурентоспроможність* Америки. Увагу привернули перші 13 слів у змісті: «Спеціальний звіт: Повернення конкурентоспроможності США. Чому конкурентоспроможність США важлива для всіх нас». Дякуємо, Адам Сміт!

У ХХІ столітті правильний підхід, заснований на винахідливих переговорах, міг би включати заголовки статей на кшталт «Де відкриваються нові можливості?», «Хто стане нашим найкращим партнером у світі?» і «Як ефективно співпрацювати

з китайцями, росіянами та арабами для досягнення прогресу?». Обкладинка березневого випуску *Harvard Business Review* за 2012 рік уже демонструє натяк на таку можливість, висуваючи цей підхід на передній план.

Бізнес-системі США дійсно потрібен новий погляд на переговори — один із ключових аспектів будь-якої діяльності. У цьому розділі ми розглянемо чотири історії, які розкривають інші потенційні можливості для подальшого розвитку.

### **Джон Лассетер: Нескінченність — не межа**

У 1964 році семирічний Джон Лассетер, заплативши 49 центів за квиток у кінотеатр «Уордмен» у Віттіері, переглянув анімаційний фільм Disney «Меч у камені» (*The Sword in the Stone*), який глибоко вразив його своєю витонченою реалізацією. Вже до того часу, як мати забрала його додому, він вирішив стати аніматором. Завдяки своїй пристрасті та підтримці матері, вчительки малювання у середній школі, через дванадцять років він навчався у трьох аніматорів Disney, які викладали в Каліфорнійському інституті мистецтв. Він також працював аніматором у Діснейленді, розважаючи відвідувачів атракціону «Круїз по джунглях». Не дивно, що незабаром він отримав роботу своєї мрії — місце в легендарній анімаційній студії Disney.

Однак його захоплення новими ідеями та наполегливість незабаром обернулися для нього проблемами. У 1982 році, після перегляду попередньої версії фільму «Трон», у Лассетера з'явилася нова пристрасть — комп'ютерна графіка (CGI). Він став активним прихильником цієї технології, вірячи, що вона змінить індустрію. Однак співробітники найуспішнішої анімаційної студії світу не поділяли його ентузіазму, і незабаром його звільнили.

Але це лише початок цієї захоплюючої історії, до якої ми ще повернемося. Все почалося з того, що Лассетер зміг розгледіти проблиск величезних можливостей у новій технології.

## ВРІЗКА 2.1

### Визначення й метафори в переговорах

Досягнення угоди	Інтегративний торг
Арбітраж	Зв'язок
Аукціон	Переговори з розслідування
Переговори	Спільне ухвалення рішень
Бартер	Ведення журналу
Інтелектуальна битва	Посередництво
Купівля та продаж	Зустріч умов
Військова або політична кампанія	Підйом на гору
Шахи	Обговорення
Конкурентні переговори	Парле (піратські переговори)
Врегулювання конфліктів	Мирні переговори
Досягнення консенсусу	Покер
Подолання перешкод	Дилема в'язнів
Дискусія	Розв'язання проблем
Торг	Психологічна пастка
Дипломатія	Поділ пирогів
Обговорення	Заміна
Розв'язання спорів	Транзакція
Поділ майна	Тет-а-тет
Поєдинок	Тривимірні переговори
Голландський аукціон	Перетягування каната
Обмін	Маневрування й здача позицій
Екстремальні переговори	Прагнення до "Так"
Теорія ігор	<i>Креативність</i>
Спори про ціну	<i>Винахідливість</i>
Кінні торги	<i>Побудова відносин</i>

## Елі Саймон: Не продавайте виставу, продавайте ідею

Елі Саймон — майстер клоунади з міжнародним досвідом роботи в США, Кореї, Італії та Румунії. Він автор книги про своє мистецтво, а його виступи доступні на YouTube. Крім того, Елі є сценаристом, режисером і продюсером постановки, яка поєднує традиційні корейські танці, італійську *commedia dell'arte* та елементи маскараду. У Каліфорнійському університеті в Ірвайні він очолював кафедру акторської майстерності та драми. Ми попросили його поділитися думками про те, як гумор можна використовувати в переговорах, але замість цього він розповів нам історію, яка яскраво ілюструє, як людина може побачити проблиск можливостей навіть у найважчих ситуаціях.

Елі Саймон одного разу задумав неймовірний проєкт — побудувати мобільний елизаветинський театр і поставити п'єсу Шекспіра просто в парку університетського кампусу. Ця ідея здавалася безумною, і мало хто вірив у її здійсненність. Однак Елі вже продумав, як реалізувати цей план. Театральний факультет нещодавно отримав додаткове фінансування, і Елі вирішив, що цих коштів вистачить, щоб створити мобільну конструкцію в стилі елизаветинського театру.

Завдяки міцному партнерству з колегами з театального відділення та гарним стосункам із Кітом Бенгсом, керівником продюсерської студії, Елі зміг мінімізувати витрати на проєктування театру й оплату праці співробітників. Сам Елі взяв на себе постановку п'єси, інвестуючи переважно свій час, що зробило проєкт максимально рентабельним.

І хоча великий університет навряд чи можна назвати підприємницьким середовищем, Елі просто взяв і втілював свою ідею в життя. Студенти й персонал побудували декорації — театр на 128 місць, що складався з 15 секцій, кожна вагою близько однієї тонни. Вони привезли його на місце проведення вистави, поставили «Венеціанського купця», а потім розібрали декорації для зберігання. Залишалося лише представити проєкт широкій публіці. Простіше простого!

Однак саме в цей момент Саймон зіткнувся з бюрократичними перепонами, характерними для будь-якої організаційної структури. Коли він спробував пояснити своє бачення театру, йому відповіли, що це надто небезпечно, надто ризиковано й надто дорого. Його ідеї були відхилені.

Елі заперечував, наголошуючи, що театр уже фактично побудований, і все, що потрібно, — це просто перенести його з комплексу Мистецтв через дорогу до

парку. Проте, незважаючи на його аргументи, рішення керівництва залишалося незмінним.

Майкл Дрейк, ректор університету, — досить відкрита людина, яка знаходить час для спілкування зі студентами та викладачами. У Саймона була запланована зустріч із ним, і він запропонував ректору прогулятися після обіду. Вони неспішно йшли кампусом, доки не дісталися особливого місця. Дорогою Саймон розповів, що його кафедра прагне того ж, що й ректор: інтегрувати кампус у спільноту, залучити всіх до спільних проєктів і створити умови для значущої взаємодії протягом багатьох поколінь. І саме в цей момент Саймон витягнув із кишені прямокутний предмет у подарунковій упаковці. (Не дарма він викладає театральне мистецтво!)

«Ось як я це бачу», — сказав Саймон, коли ректор розгорнув подарунок — фотографію театру, змонтовану на фоні зеленої галявини, перед якою вони саме стояли.

Відповідь ректора була такою: «Я б із задоволенням побачив це вже сьогодні ввечері». І додав: «Що вам буде потрібно від мене?»

На той момент Саймон не знав, що відповісти, і вирішив залишити питання відкритим. «Не маю жодного уявлення, — відповів він, — але впевнений, що рано чи пізно нам знадобиться ваша допомога».

Знаючи, що ректор схвалив його ідею, Саймон продовжував наполегливо шукати підтримку, стукати у потрібні двері та переконувати у своїй правоті. Однак на його шляху виникло ще кілька серйозних перешкод.

З'явилися технічні труднощі: виявилось, що 15 тонн — це надто велике навантаження для неармованого газону, навіть без урахування ваги глядачів. Конструкція могла не витримати й просісти ще до початку вистави. Проблеми з безпекою стали очевидними, коли з'ясувалося, що заходи, які були б достатніми для закритого приміщення, виявилися недостатніми для відкритого простору, де може піти дощ. В одному з альтернативних місць, знайдених Саймоном, — на бетонному майданчику поруч із бібліотекою, — не було джерела живлення. Єдиним розв'язанням було підключитися до електромережі бібліотеки, але це створювало ризик перевантажень, які могли вплинути на роботу комп'ютерів. До зміни локації електрика не була проблемою, але тепер вона стала серйозною перешкодою на шляху до здійснення мрії Саймона.

Труднощі й витрати продовжували зростати, але Саймон і його колеги розуміли, що діяти потрібно невідкладно, інакше всі зусилля будуть марними. Якщо



фестиваль не відбудеться цього літа, проєкт може так і не побачити світ. Театр розформують, і вся виконана робота піде нанівець. Бюджет виходив із-під контролю, але процес уже було запущено: квитки продано, і шляху назад не було. Театр обростав новими витратами й створював чергові труднощі, які тільки ускладнювали реалізацію задуманого.

У розпачі Саймон вирішив зіграти свій останній козир, хоча на той момент ще не усвідомлював цього. Він зрозумів, що єдине відповідальне рішення — це піти. І це не були порожні погрози: він справді збирався покинути проєкт. Мрія, яка колись здавалася йому такою близькою, тепер перетворилася на справжній кошмар, ще далі від реальності, ніж будь-коли раніше. «Знайдіть іншого художнього керівника, генерального менеджера, фандрайзера чи виконроба» — саме так він вирішив поставити крапку.

...Звісно, він не сказав нічого подібного. Для Саймона цей проєкт був більше, ніж просто роботою — це було його дітище, його пристрасть і його життя. Якби це були звичайні переговори, проєкт міг би зазнати краху. Але завдяки створеним ним довгостроковим відносинам, які стали основою успіху, усе склалося інакше.

На той момент ректор і декан розуміли, що проєкт занадто важливий, щоб від нього відмовитися. Проявивши креативність, вони залучили союзників і знайшли додаткові кошти. У результаті, усього за два тижні всі квитки на перший сезон Шекспірівського фестивалю *New Swan* в UCI були розпродані. Це був безпрецедентний успіх, про який писали більше, ніж про багато інших значущих подій на кафедрі й в університеті.

Однак амбіції Саймона виходили далеко за межі одного сезону. Він хотів закласти основу традиції, яка продовжувалася б і після його відходу. Розуміючи, що без стабільної фінансової підтримки другий сезон був під загрозою, Саймон звернувся за порадою до Девіда Еммса, засновника репертуарного театру *South Coast*, одного з найуспішніших регіональних театрів країни. Девід дав йому цінну пораду: «Не продавай виставу. Продавай ідею».

Натхнений цією порадою, Саймон вирішив донести своє бачення не тільки до керівництва, а й до всіх учасників проєкту. Він розпочав з важливого кроку — відмовився від поста голови свого департаменту. Це рішення дозволило йому розглядати театр як незалежну структуру як з фінансової, так і з юридичної точки зору. Звільнившись від адміністративного навантаження, він зміг працювати над проєктом без оплати, не залежачи від бюджету театру.

Замість стандартних зустрічей у нудних конференц-залах, Саймон запросив співробітників технічного відділу прямо в театр. (Про важливість проведення зустрічей у творчих просторах ми детально поговоримо в розділі 8.) Він особисто спілкувався з кожним, залучаючи їх до свого бачення й заряджаючи ентузіазмом. Саймон запропонував розглядати цей проєкт як стартап, який повинен вижити за будь-яку ціну, і попросив кожного учасника проявити максимум креативності. Жартами, натхненними словами й легкими провокаціями він розкрив творчий потенціал своїх колег. Дуже скоро вони самі почали пропонувати ідеї: «Мені здається, я знаю, як можна заощадити трохи грошей і завершити проєкт».

Саймон знайшов інвесторів, представивши їм свою ідею, натхненну успіхом першого сезону. Один із його друзів повністю оплатив одне з вечірніх вистав, запросивши всю свою юридичну компанію на спектакль. Цей жест надихнув і інші фірми наслідувати його приклад.

Другий сезон також був успішним, усі квитки було продано. У театру з'явилася віддана група шанувальників і постійних спонсорів. Незважаючи на нові труднощі, Саймон усвідомив: найефективніший шлях до успіху в переговорах — це об'єднати всіх учасників в одну команду з самого початку. Тепер, як кажуть, не до жартів!

## **Amazon у Сіетлі**

У сучасному світі, де міста прагнуть залучити великі компанії з численним штатом співробітників, нещодавні переговори між Amazon і містом Сіетл стали справжнім прецедентом. Для міста це була надзвичайно вигідна угода: нова штаб-квартира Amazon вмістила близько 12 000 співробітників із 30 000, які працювали у компанії на той час, що можна порівняти з населенням таких міст, як Аннаполіс, Гелена або Джуно. Якщо врахувати, що багато з цих співробітників мають сім'ї, то в місто вливається значна кількість нових платників податків, що робить це зростання співмірним із населенням Олімпії — столиці штату Вашингтон.

Новий головний офіс Amazon був збудований у районі, який раніше складався переважно зі складів і малоповерхових будівель. Як зазначив Джон Шоттлер, директор Amazon із глобальної нерухомості, «South Lake Union був скоріше місцем, через яке люди проїжджали, а не куди прямували».

## ВРІЗКА 2.2

### Правила переконливого сторітелінгу<sup>1</sup>

*Історія оживає в свідомості вашого слухача.*

— Аннет Сіммонс

1. Допоможіть людям усвідомити необхідність змін. Апелюйте до їхніх почуттів, таких як біль чи фрустрація. Дайте їм особисту причину, щоб вони переймалися цим.
2. Говоріть правду. Не обіцяйте більше, ніж можете запропонувати. Чим більше люди вам вірять, тим охочіше вони погодяться з вами. Якщо це можливо, дайте їм можливість особисто пережити цей досвід.
3. Спростуйте процес. Одна вагома причина для довіри, підкріплена кількома доказами, значно переконливіша за довгий список. Не розповідайте занадто багато, щоб не виглядати як телемагазин.
4. Підкресліть позитив. Це допоможе зменшити негативні емоції й дозволить вам почуватися краще, змінюючи світ.
5. Закликайте до дії. «Приєднуйтеся до моєї команди». «Допоможіть нам зробити наступний крок». «Подивіться, як зміниться ваше життя».

Amazon інвестувала значні кошти в місцеву інфраструктуру, щоб мотивувати співробітників жити ближче до роботи й використовувати альтернативні види транспорту. Зокрема, компанія профінансувала будівництво велосипедних доріжок і розвиток системи міських трамваїв Seattle Streetcar.

Ці заходи привернули забудовників, і минулого року Сіетл видав рекордну кількість дозволів на будівництво житла за останні три десятиліття. Інші технологічні компанії також звернули увагу на цей район. Північно-Східний університет (Northeastern University) відкрив кампус через дорогу, а десятки фудтраків заповнили вулиці, обслуговуючи дедалі більший потік працівників і мешканців.

Як же проходили переговори щодо цієї угоди між Amazon і містом? За інформацією *New York Times*,<sup>2</sup> коли представники Amazon з'явилися на перших переговорах, міські чиновники були вражені. Не масштабом проєкту, а тим, наскільки легко й невимушено відбулося обговорення деталей.

«Це не були жорсткі та складні переговори, — сказав Маршалл Фостер, директор із міського планування. — Вони просто прийшли й сказали: “Ми думаємо, що це підходяще місце”».

І що ж вони отримали натомість? Очікувалися величезні податкові пільги на довгі роки, які просила б будь-яка інша велика компанія? Ні, Amazon навіть не висувала таких умов.

Секрет полягав у тому, що Amazon і місто мали спільні цілі та єдине бачення. Компанія залучала талановитих, освічених інженерів і менеджерів, переважно молодих, які прагнули жити й працювати в динамічному міському середовищі. Відкриття офісу в Сіетлі стало інструментом для залучення й утримання цих фахівців.

Для міста не могло бути кращого партнера для переговорів, навіть якби вони могли вибрати його самі.

## **Хоч усіх королів збери — усі зусилля марні... А як щодо Олімпійських ігор у Єрусалимі?**

З 1948 року всі президенти США, починаючи з Ейзенхауера і включаючи Кеннеді, Джонсона, Ніксона, Форда, Картера, Рейгана, Джорджа Буша-старшого, Клінтона, Джорджа Буша-молодшого та Обаму, намагалися розв'язати цей затяжний конфлікт, але значного прогресу досі не досягнуто. Роджер Фішер і Вільям Юрі, автори книги *«Переговори без поразки»* (оригінальна назва *Getting to Yes*), разом з іншими експертами з інтегративних переговорів багато років консультували з цього питання. Однак нещодавні опитування в Ізраїлі показують, що молоде покоління налаштоване найпесимістичніше за останні двадцять років.

Жителі Близького Сходу десятиліттями живуть в умовах конфліктів і насильства, тому традиційні мирні переговори не принесли бажаних результатів. Настав час для нового підходу, спрямованого на досягнення довгострокової та значущої мети — не просто перемир'я, а справжнього миру.

Уявімо, яким би міг стати регіон, якщо б виник той самий проблиск можливостей: не зона бойових дій, а процвітаючий і динамічно розвинений Близький Схід. Уявімо народи й країни, які творчо та кооперативно використовують свої природні й духовні ресурси. Концентрація зусиль на процвітанні регіону приведе до встановлення стійкого миру.

Проведення Олімпійських ігор у Єрусалимі у 2032 чи 2036 році могло б стати важливим першим кроком на цьому шляху. Ось що ми написали на цю тему в блозі *Harvard Business Review* 7 липня 2011 року:

Після Другої світової війни економіка континентальної Європи опинилася у вкрай складному становищі, що поставило під загрозу стабільність соціальних і політичних інститутів у регіоні. Європейські лідери усвідомили необхідність створення міжнародних економічних організацій для забезпечення процвітання, стабільності й миру. Першою такою інституцією стало «Європейське об'єднання вугілля та сталі» (скор. ЄОВС), засноване у 1952 році. Його метою було об'єднання вугільної та сталеливарної промисловості Франції, Західної Німеччини, Італії, Бельгії, Нідерландів і Люксембургу.

Чотири десятиліття потому, завдяки успіху цього експерименту з економічної взаємозалежності, ми стали свідками створення Європейського Союзу у 1993 році, який нині об'єднує 27 держав-членів і країни-кандидати, які прагнуть приєднатися в майбутньому. Незважаючи на кілька недавніх криз, економіка цих країн десятиліттями невпинно розвивалася, а найважливіше — у регіоні зберігався мир.

Чи може подібний підхід допомогти у врегулюванні конфліктів на Близькому Сході, де війни вирують уже багато років?

Новий підхід, заснований на прагненні до процвітання, може стати ключем до встановлення миру в регіоні. Важливо знайти рішення, яке буде взаємовигідним для всіх сторін.

Корінь проблеми криється в самому Єрусалимі — священному місті, яке має величезне значення для вірян різних конфесій. Для християн і юдеїв це місце є сакральним, а для мусульман — одним із найважливіших духовних центрів, поступаючись лише Мецці та Медині. І хоча здається, що боротьба за це право релігійної власності триватиме вічно, Єрусалим також може стати ключем до вирішення проблеми.

Релігійний туризм уже робить значний внесок в економіку Ізраїлю, Палестини та всього регіону. У 2000 році, до чергового спалаху насильства, туризм приніс до бюджету Ізраїлю 3,2 мільярда доларів. Це порівнювано з доходами Діснейленду в окрузі Оріндж, штат Каліфорнія, який отримує приблизно таку ж суму завдяки 10

мільйонам відвідувачів щорічно, кожен із яких витрачає близько 150 доларів на квитки, їжу, сувеніри, готелі та транспорт.

Єрусалим пропонує набагато більше, ніж просто «Чарівне королівство» (без образ, Міккі!). Це місто може стати воротами для 3,5 мільярдів християн, мусульман і юдеїв з усього світу. Для християн ключове значення має храм Гробу Господнього, зведений на місці поховання Ісуса Христа. Для юдеїв Стіна плачу — найсвятіше місце, куди спрямовуються багато паломників. Мусульмани зі всього світу прагнуть відвідати святилище Купол Скелі. Багато туристів відвідують одразу всі три святині.

За межами Старого міста також розташовані такі важливі місця, як Вифлеєм, Хеврон, Назарет, Єрихон, а також Галілейське, Мертве і Червоне моря. Це лише частина чудових місць, які варто відвідати. За нашими оцінками, із грамотним підходом до туризму дохід від цієї галузі може досягати 10-20 мільярдів доларів на рік, що становитиме приблизно 10-15% від поточного ВВП Ізраїлю.

**Звучить не надто реалістично? Ми так не вважаємо.** У сучасному глобальному бізнесі вже недостатньо прагнути до простих win-win угод. В епоху нової нестабільності ключем до успіху стають винахідливі переговори. Різниця між укладанням простих угод і побудовою довготривалих відносин, між звичайним торгом і спільним використанням ресурсів, між нестандартним мисленням і системним підходом, а також між мовчазною згодою і креативністю стає дедалі більш помітною. Винахідливі переговорники перетворюють процес перемовин на інноваційний інструмент, об'єднуючи найкращі практики з різних дисциплін для досягнення результатів, які перевершують очікування.

Ізраїлю та Палестині потрібна спільна мета, щоб розпочати цей процес. Як щодо того, щоб зробити Єрусалим місцем проведення Олімпійських ігор 2024 року? Ми вважаємо, що це могло б спрацювати.

Як платформа для винахідливих переговорів пропонується створення Комітету з проведення Олімпійських ігор у Єрусалимі 2024 року, до складу якого увійдуть представники ключових місцевих організацій: Ізраїлю та Палестини, а також, можливо, Йорданії, Лівану й Сирії. Перші засідання комітету проходять у неформальній обстановці, у зручному й нейтральному місці, за підтримки міжнародної спільноти. Ці зустрічі будуть схожі на мозкові штурми (brainstorms), і їхнім результатом стануть нові ідеї та позитивні відносини між учасниками.

Проведення Олімпійських ігор може принести до 50 мільярдів доларів доходу. Духовний символізм події полягатиме в тому, що мільйони людей відвідають витоки своєї віри — і це складно виміряти грошима.

Перед тим як почнеться потік міжнародних інвестицій, наш уявний експеримент припускає, що Ізраїль і Палестина вже досягли мирного співіснування на основі позицій, узгоджених у межах мирних домовленостей в Осло. Санкції та економічні

бойкоти скасовано. Палестинцям більше не потрібно ризикувати життям, перелазячи через огорожу, щоб працювати в Ізраїлі, а компанії можуть вільно відкривати філії в регіоні. США та інші країни надсилають у цей район не зброю, а туристів. Старе місто Єрусалима стає відкритим для всіх, міжнародним і, що найважливіше, залишається єдиним. Наша уява припускає вільну торгівлю та пересування між усіма країнами регіону, що дає кожній із них змогу досягти нового рівня розвитку.

Нещодавно ми обговорювали цю проблему з групою креативних людей, і вони запропонували кілька цікавих концепцій. Одна з них — провести спортивні змагання в рамках Олімпійських ігор не тільки в Ізраїлі та Палестині (наприклад, пляжний волейбол у Газі або регату на Галілейському морі), але й, можливо, у сусідніх країнах, таких як Йорданія, Ліван і Сирія. Ще одна ідея — розібрати бетонні фортифікації та використати їх як будівельний матеріал для зведення головного стадіону в Єрусалимі.

Однак не варто обмежуватися лише Олімпійськими іграми. Нова туристична інфраструктура, створена для них, може бути використана й для проведення Чемпіонату світу з футболу, з попередніми змаганнями по всьому регіону.

Безпека учасників таких заходів — не така значна проблема, як може здатися. Рівень насильницької смертності в Ізраїлі, навіть у найнапруженіші моменти минулого десятиліття, був порівняним із показниками у США та вчетверо нижчим, ніж у Бразилії, де проводилися Ігри 2016 року в Ріо-де-Жанейро. Проведення Олімпійських ігор у Єрусалимі могло б стати потужним стимулом для розвитку туризму й зміцнення співпраці в регіоні. Це привернуло б інвестиції транснаціональних корпорацій і сприяло б створенню ширшого торговельного союзу на Близькому Сході, подібно до того, як «Європейське об'єднання вугілля та сталі» привело до створення Європейського Союзу.

Близький Схід — це колыска західної цивілізації, де інновації й торгівля завжди відігравали ключову роль. Легко уявити, яких величезних результатів могла б досягти вільна торгівля в регіоні сьогодні.

Як ви можете собі уявити, відгуки на нашу публікацію в блозі (<https://hbr.org/2011/07/bring-the-olympics-to-jerusalem>) були дуже різноманітними. Деякі читачі захоплювалися нашим винахідливим підходом, тоді як інші критикували нас за наївність, неосвіченість і навіть більш серйозні недоліки. Найбільш несподіваним виявилось те, як читачі вступали в запеклі суперечки між собою, а деякі коментарі були визнані експертами *HBR* неприйнятними. На відміну

від Джона Лассетера з Disney, нас не звільнили, і *HBR* продовжила публікувати серію постів про винахідливі переговори.

Попри неприємні коментарі, як ми побачимо у главі 9, подібний вибух емоцій може бути корисним у певних ситуаціях. Для отримання додаткової інформації з цієї теми ви також можете відвідати наш сайт: [www.JerusalemOlympics.org](http://www.JerusalemOlympics.org).

## **Томас Едісон і один із багатьох проблисків можливостей**

Томас Едісон<sup>4</sup> був не лише видатним винахідником, але й майстром винахідливих переговорів. Уявіть собі: він заснував 171 компанію, з яких 50 працювали в різних країнах світу, включаючи Аргентину, Канаду, Японію, Китай, Індію, Італію, Німеччину та Францію. Едісон експериментував із партнерами в таких галузях, як електромобілі, батареї, цемент, хімічні речовини й офісна техніка. Творчі команди, які він розвивав, заклали основу для сучасної музичної, кінематографічної та телекомунікаційної індустрій. І це ще не все! Ми навіть не згадали про General Electric. До Едісона існували 22 винахідники ламп розжарювання, але саме його команда внесла три ключові вдосконалення: вони знайшли найкращий матеріал для нитки розжарювання, досягли вищого рівня вакууму та підвищили електричний опір, що дозволило передавати енергію від централізованого джерела. Однак удосконалена лампа була лише частиною успіху Едісона. Разом із партнерами він розробив основну інфраструктуру для передачі електроенергії від віддалених генераторів до кінцевих користувачів. Сьогодні GE виробляє все — від тостерів до турбомашин.

У 1878 році, коли Томас Едісон серйозно взявся за створення електричної лампочки, він бачив у США величезний ринок збуту, що налічував близько 60 мільйонів потенційних клієнтів. Але його погляд був спрямований ще далі — він мріяв про 400 мільйонів потенційних покупців у Британській імперії вікторіанської епохи. У наступній частині ми розповімо, як цей талановитий і винахідливий переговорник почав втілювати свої мрії в реальність.



## Глава 3. Виявлення та створення партнерських відносин

*У процесі становлення особистості ми спочатку заявляємо про свою самостійність, а згодом усвідомлюємо, що не можемо існувати без інших людей.*

— Генрі Ван Дайк

На момент подання заявки на патент № 223898 на свою версію електричної лампочки Томас Едісон уже заснував компанію Edison Electric Light Company у Нью-Йорку. Його бачення було таким: «Ми зробимо електрику настільки дешевою, що свічки палитимуть лише багатії». Це дозволило йому привернути увагу таких інвесторів, як Вандербільти та Джей Пі Морган. Протягом десяти років він найняв найкращих інженерів з усього світу і побудував першу у світі промислову лабораторію в Менло-Парку, штат Нью-Джерсі.<sup>1</sup>

На той час Едісон контролював американський ринок (близько 60 мільйонів людей), але його амбіції сягали набагато далі — він прагнув охопити всю Британську імперію, де мешкало близько 400 мільйонів людей. Однак на його шляху став один чоловік.

Джозеф Суон володів британським патентом на технологію, яка була схожа на винахід Томаса Едісона. Замість того щоб вступати у тривалий судовий процес, Едісон розглядав це не як проблему, а як можливість. Він переконав Суона, що співпраця принесе їм набагато більше вигоди, ніж суперечки, і що, об'єднавши зусилля, вони обидва зможуть значно розбагатіти.

У 1883 році Едісон і Суон заснували компанію Edison and Swan Electric Light Company, більш відому як Ediswan. Завданням компанії було створення і поширення їхнього винаходу як у Великій Британії, так і в її численних колоніях. Хоча Британія була відома як імперія, «над якою ніколи не заходить сонце», у деяких її куточках ніч усе ж наступала, і ці місця потребували освітлення. Ризиковане починання повністю виправдало себе, і згодом Едісон зміг викупити частку свого партнера, зміцнивши свій вплив у галузі.

Ця історія стала яскравим прикладом того, що винахідництво — це не доля одинаків, а завжди було і залишатиметься командною грою.<sup>2</sup>

## ВРІЗКА 3.1

### Від Фінікії до Фрідріха Гаєка, від Фрідріха Гаєка до «Хмари»

У першому розділі ми познайомилися з американським ковбоєм і його висловлюванням, а тепер давайте порівняємо його слова з думкою Метта Рідлі, колумніста *Wall Street Journal*:

«Краудсорсинг», «вікіноміка» — це модні слова, які зараз часто використовуються у бізнес-колах. Їх рекомендують своїм клієнтам багато консультантів з управління. Проте насправді це явище далеко не нове. Воно існує давно і завжди було джерелом натхнення для нових винаходів.

Протягом багатьох тисячоліть технологічний прогрес людства залежав не від індивідуального інтелекту, а від колективного обміну ідеями. Розквіт і занепад у розвитку людства визначалися тим, наскільки люди були пов'язані між собою і могли обмінюватися знаннями».

## Пошук партнерів

Як перетворити проблиск можливості на реальний успіх? Ми готові поділитися досвідом найкращих переговорників, чий підходи виявилися ефективними в найрізноманітніших умовах по всьому світу. А перший крок на шляху до успіху — це дослідження.

У сучасному світі доступ до інформації став надзвичайно простим і швидким. Пошук у Google за лічені секунди може надати дані про людину, які раніше вимагали б тривалих пошуків або роботи приватних детективів. Це можуть бути відомості про членство в різних організаціях, район проживання, участь у політичному житті, судові справи, податкові декларації й навіть незначні згадки в локальних публікаціях.

LinkedIn пропонує професійні профілі, що допомагає краще зрозуміти кар'єрний шлях людини та її зв'язки. У той час як Facebook може розкрити ще більш особисті аспекти життя, іноді навіть те, що сама людина не хотіла б оприлюднювати.

У сучасному світі, щоб краще дізнатися про потенційного партнера, будь-який молодий і ініціативний бізнесмен, ймовірно, підпишеться на нього у Twitter і при особистій зустрічі згадає, наприклад, спільні музичні вподобання. Instagram і Pinterest відкривають ще більше можливостей для розуміння інтересів людини. Кількість соціальних мереж зростає так швидко, що стає важко встежити за всіма, але кожна з них пропонує унікальний набір інформації для аналізу.

Коли інформацію про людей так легко отримати з відкритих джерел, виникає спокуса відмовитися від більш традиційних методів збору даних. Однак це може стати серйозною помилкою. Адже лише колишній колега може розповісти про особисті якості, які допоможуть прийняти правильне рішення під час вибору члена команди або підготуватися до можливої конфронтації. Наприклад, як він ставиться до жінок у колективі? Чи порушувала вона колись угоду про нерозголошення? Чи схильний він ображатися або впадати в лютю, якщо не отримує бажаного? Чи легко вона ладнає з оточуючими, чи вміє тримати секрети, чи, навпаки, страждає від сором'язливості?

Навіть спостерігаючи за тим, як люди мовчать, можна багато дізнатися про них. Підозріле мовчання, коли йдеться про такі речі, як амбіції, здатність доводити справу до кінця чи відданість справі, може розповісти більше, ніж слова, і допомогти заповнити прогалини в їхньому профілі. Як говорить Карлі Фіоріна, колишній голова HP: «Завдання полягає в тому, щоб перетворювати дані на інформацію, а інформацію — на розуміння».

Звісно, не вся інформація, яку ми отримуємо, є достовірною. Навіть поважні організації, такі як агентства кредитних рейтингів, іноді припускаються помилок — наприклад, можуть переплутати номер соціального страхування літньої пані з номером молодого чоловіка. Часто подібні скандали виникають через ображених колишніх партнерів або конкурентів по бізнесу. Порада щодо необхідності перевірки джерел інформації була актуальною в минулому і залишається такою сьогодні.

Корисну інформацію можна знайти в таких джерелах, як *World Factbook* від ЦРУ, а також в аналітичних матеріалах Economist Intelligence Unit і Oxford Analytica. Проте навіть найкращі джерела вимагають обережного підходу до актуальності даних. Наприклад, економічні звіти тримісячної давності можуть бути вже не зовсім

точними. Яскравим прикладом є крах компанії Enron, який стався невдовзі після того, як ділові журнали ще писали про її успіх і бездоганну репутацію.

## Банкір проти Інтернету?

Брюс Мані (Bruce Money) — завідувач кафедри бізнес-менеджменту в Університеті Бригама Янга (BYU), відомий своєю здатністю викладати складні теми переговорів. Його прізвище, яке англійською означає «гроші», уявіть, наскільки круто навчатися бізнесу у такого викладача! В одній зі статей *Wall Street Journal* згадувалося про людей, чиї імена відповідають їхнім професіям, і Брюс Мані став одним із таких прикладів. Він — гордість своєї школи: харизматичний, винахідливий і енергійний педагог, який зміг завершити аспірантуру в Merage Business School всього за три роки. Це є рідкісним досягненням, адже більшості студентів для цього потрібно п'ять років.

Двома важливими перевагами Брюса стали знання мови та навички продажів, які він здобув під час дворічної місіонерської роботи в Японії. Хоча рішення стати місіонером було добровільним, місце служби визначалося церквою. Брюс визнає, що для молодих мормонів, які не вирушають на місію, це може ускладнити пошук партнера в Університеті Бригама Янга, і цей аспект є сильним стимулом для багатьох молодих людей брати участь у місіях.

Досвід, здобутий під час місіонерської діяльності, відіграє важливу роль у міжнародному бізнесі в США. У своїй книзі «*Племена*» Джоел Коткін виділяє п'ять етнічних груп, які мають значний вплив на глобальну бізнес-систему: євреї, японці, китайці, індійці та англосакси. Крім того, він передбачає появу двох нових груп — мормонів і вірмен.

Мані використав свої знання японської мови, щоб провести дослідження, під час якого опитував менеджерів із Японії та США про те, як вони обирають постачальників для своїх підприємств. Дві ключові цитати з його звіту, опублікованого в *Journal of Marketing*:<sup>4</sup>

«Вам це здасться смішним, але всі необхідні для мого бізнесу послуги я знайшов у довідниках *Yellow Pages*», — розповів американський менеджер невеликої виробничої компанії в США.

«Коли ми розпочинаємо нову справу, наш банк стає для нас усім. Майже всі мої постачальники послуг з'явилися завдяки переговорам із моїм банком», — поділився японський власник невеликої косметичної компанії в Токіо.

Спираючись на особисті спостереження, професор Мані підкреслює ключову відмінність у сприйнятті особистих рекомендацій у двох країнах. У Японії, як і в багатьох інших державах, люди усвідомлюють важливість рекомендацій. У той час як у США це не настільки очевидно. Як зазначив один японський менеджер у розмові з Мані:

«Американські керівники не розуміють, як має відбуватися вибір постачальників послуг. Зазвичай керівники двох організацій давно знайомі один з одним. Спочатку все йде досить повільно, але як тільки рішення ухвалюється на високому рівні, всі інші процеси відбуваються стрімко. Рішення ухвалюється не лише на основі ціни».

У таких ситуаціях винахідливим перемовникам варто звернути увагу на те, як більшість організацій у світі обирають своїх партнерів — цей підхід виявляється більш популярним і ефективним, ніж звичайний пошук у Google.

## Традиційний підхід

Навіть якщо перед зустріччю у вас є вся необхідна інформація, завжди є чому повчитися. Винахідливий перемовник уміє спостерігати та слухати, враховуючи культурні особливості. Молода жінка, яка з'явилася на зустріч у Китаї в осліплююче-білій сукні, може виглядати так, ніби вона в жалобі, або просто не знати, наскільки важливо враховувати традиції під час вибору літнього одягу. Гучний голос чоловіка може виражати гнів або бути його звичною манерою спілкування. Жінка, яка посміхається, прикриваючи рот рукою, може демонструвати збентеження або просто дотримуватися культурних норм.

Наприклад, новачок-футболіст заходить до роздягальні, де інші члени команди грають разом вже багато років. Він проходить кімнатою, вітаючись із кожним і обмінюючись рукостисканнями. У якийсь момент він підморгує одному з ветеранів команди. Той розгублюється, не розуміючи, що це означає. Можливо, це флірт або натяк на якусь спільну таємницю. Хто знає? Тож досвідчений гравець просто тисне руку у відповідь і продовжує спостерігати за новачком.

Однак новачок не підморгує наступному гравцеві й не робить цього з тим, хто йде за ним. Третьому гравцеві він знову підморгує, після наступних чотирьох

рукоштовань підморгує ще раз. Нарешті, досвідчений гравець помічає закономірність і розуміє, що це означає: у новачка нервовий тик, який проявляється з певною періодичністю.

Урок №1: коли винахідливий перемовник вивчає потенційних партнерів, майже неможливо зібрати всю інформацію заздалегідь.

Незалежно від того, чи готуєтеся ви завчасно, чи спостерігаєте на місці, найкращі перемовники володіють емоційним і соціальним інтелектом, не поспішають із висновками та швидко адаптуються до нової інформації. Ті самі навички, які ви використовуєте під час спілкування на потенційному побаченні, стануть у пригоді й при взаємодії з тими, кого ви зустрічаєте в ході тривалих перемовин, особливо при виборі партнерів, здатних допомогти втілити ваші ідеї.

## **Іноді вони самі знаходять тебе**

Для Судхіра Венкатеша його дослідження ледь не закінчилося трагедією. Проте саме це стало початком успішної кар'єри, яка триває й досі.

Будучи молодим докторантом на факультеті соціології Чиказького університету, Венкатеш давно цікавився питанням, як люди формують свою ідентичність. Він вивчав математику в Південній Каліфорнії, був американцем індійського походження та носив довге волосся — наслідок його останнього дослідницького проєкту, під час якого він подорожував країною, слідуючи за гуртом Grateful Dead.

Озброївшись планшетом і 70 запитаннями з варіантами відповідей, він розпочав своє дослідження у трьох 16-поверхових будівлях, які були частиною житлового проєкту на узбережжі озера Мічиган. Оскільки будівництво було припинено, більшість сімей незаконно підключили електрику й воду до своїх квартир, а самі будівлі залишалися неосвітленими й без працюючих ліфтів. Венкатеш вирішив, що це ідеальне місце для вивчення життя молоді з бідних сімей.

Коли він із труднощами дістався шостого поверху, вже сутеніло, а йому так і не вдалося переконати когось відповісти на його запитання. Але потім справа пішла майже так, як описано в книзі Стівена Левітта «Фрікономіка»<sup>5</sup>:

«Раптом на сходовій клітці він зіткнувся з групою підлітків, які грали в кості. Це виявилася банда дрібних наркоторговців, які діяли всередині будівлі, і вони були зовсім не раді його бачити».

Підлітки були розгублені. «Він не схожий на когось із конкуруючої банди і точно не схожий на копа. До того ж, він не чорний і не білий». Вони почали обговорювати, що з ним робити, а тим часом натовп зростав і ставав дедалі гучнішим. Раптом з'явився старший чоловік. Він вихопив планшет із рук Венкатеша, але, побачивши, що це просто анкета для опитування, здивовано вигукнув: «Я не можу прочитати жодної чортівні з цього лайна».

У Венкатеша з'явилася можливість поставити перше запитання зі списку. У відповідь почулися насмішливі вигуки, і обговорення його долі продовжилось. Коли ситуація стала критичною, з'явився інший чоловік — Джей Ті, лідер банди. Несподівано він втрутився в обговорення термінології анкети. Джей Ті спробував заспокоїти своїх людей, але явно не прагнув безпосередньо впливати на долю Венкатеша. Змирокло, і Джей Ті пішов.

«Ще ніхто звідси живим не йшов, — сказав нервовий підліток, розмахуючи пістолетом».

Це була довга ніч. Викрадачі запропонували Венкатешу пиво, а їхній ватажок кілька разів заходив до нього. Венкатеш намагався поставити свої запитання, але кожного разу у відповідь лунав лише сміх. Нарешті, розвиднілось, а потім настав полудень. Майже через добу після того, як Венкатеш потрапив до них, його відпустили.

Для багатьох цей випадок став би кінцем не лише дослідження, а й усієї кар'єри. Проте Венкатеш не втратив ентузіазму. Він вирішив застосувати нестандартний підхід і спробував впровадитися до банди, щоб краще зрозуміти їхній спосіб життя. Коли він знайшов Джей Ті, ватажка банди, той подумав, що у студента щось негаразд із головою. Як університетський студент міг захотіти приєднатися до банди наркоторговців? Але Джей Ті також був вражений рішучістю Венкатеша. Цікаво, що сам Джей Ті закінчив коледж за спеціальністю «бізнес». Деякий час він працював у маркетингу й розумів важливість даних та їхнього використання для знаходження нових бізнес-можливостей.

Протягом наступних шести років Венкатеш спостерігав за життям банди, спочатку в цьому житловому комплексі, а потім у районі South Side. Він переходив від однієї сім'ї до іншої, виконував доручення на кшталт миття посуду, спав на підлозі. Іноді дарував іграшки дітям членів банди. Якось він став свідком того, як

жінка використовувала слинявчик своєї дитини, щоб витерти кров із тіла підлітка, убитого на очах Венкатеша.

Коли банда нарешті потрапила під приціл правосуддя, один із її членів передав Венкатешу стос зошитів із детальними записами про фінансові операції банди: «продажі, зарплата, внески, допомоги з утрати годувальника, виплачені сім'ям загиблих членів». Це було справжнє відкриття, про яке жоден академічний дослідник навіть не міг мріяти. У результаті Венкатеш присвятив своє життя вивченню тіньової економіки й життя нижчих соціальних шарів.

Не варто сприймати це буквально: ніхто не очікує, що учасник переговорів буде ночувати на підлозі у неблагополучних районах. Проте історія Венкатеша яскраво ілюструє, наскільки важливо вміти обирати навіть найбільш незвичних партнерів.

Коли молодий Венкатеш починав своє дослідження, він навіть не припускав, що в його ситуації може з'явитися потенціал для переговорів. Тієї довгої ночі він почувався радше заручником, із тією лише різницею, що ніхто не намагався вести переговори щодо його звільнення.

Під час другої зустрічі він зробив ключовий стратегічний крок: замість пасивного спостереження він свідомо пішов на контакт із тим, хто насправді контролював ситуацію — Джей Ті, і запропонував йому щось абсолютно неочікуване: стати частиною банди.

У більшості переговорних ситуацій «перейти на бік опонента» — це не лише складно, а й часто неможливо. Однак пошук надійних партнерів з обох боків переговорного столу може стати потужним інструментом для досягнення надзвичайних результатів. Це довгострокова стратегія, здатна спрацювати навіть у ситуаціях із набагато вищими ставками, ніж ця історія з Чикаго.

## **Змінюючи партнерів**

Вибір правильних партнерів — завжди складний процес, і в деяких випадках це може бути вирішальним фактором, особливо коли йдеться про збереження життів.

Один із клієнтів Вільяма, компанія Rational Therapeutics, спеціалізується на тестуванні чутливості біологічних зразків до хіміотерапії. Частинки живої тканини, які також відомі як біопсійні проби, доставляються до їхнього офісу в Каліфорнії з усього світу. Там учені випробовують різні протиракові препарати на цих зразках,



що дозволяє пацієнтам уникнути болісного процесу тестування препаратів на собі й розробити індивідуальний план лікування раку.

Коли Rational Therapeutics вирішила розширити свою діяльність, менеджери звернули увагу на ринок Бразилії, який чудово підходив для компанії. Країна стрімко розвивається і пропонує рівень охорони здоров'я, необхідний для проведення таких серйозних досліджень.

Спочатку здавалося, що завдання буде нескладним. Дослідження чутливості до хіміотерапії — вузькоспеціалізована сфера, де працює небагато експертів, які вміють проводити аналіз програмованої загибелі клітин поза організмом. Проблема полягала в тому, що всі вони добре знали одне одного і працювали в умовах жорсткої конкуренції. Надати перевагу одній стороні означало автоматично відкинути іншу.

Голова компанії Rational Therapeutics, доктор Роберт Нагурні, вирішив співпрацювати з ідеальним партнером — спеціалістом, якого він знав із міжнародних медичних форумів. Доктор Ісмаель Дейл, доктор медичних наук, чудово розбирався в науці і, що найважливіше, добре знав професійну спільноту найбільшого міста Бразилії — Сан-Паулу. Він порекомендував місцеву лабораторію, яка вже проводила тестування на ВІЛ. Доктор Нагурні вирушив до Бразилії, щоб зустрітися з власниками цієї лабораторії.

Після цього він розпочав ретельний процес оцінки цього співробітництва, який зазвичай триває від 9 до 18 місяців. На перший погляд, усе йшло добре: лабораторія була оснащена необхідним обладнанням, а керівники й співробітники легко знаходили спільну мову. Проте незабаром виникли розбіжності з ключових питань, таких як інтелектуальна власність, розподіл доходів, документація та швидкість виконання транзакцій. Після п'яти місяців переговорів, які не мали успіху, доктор Нагурні ухвалив рішення припинити співпрацю.

Втім, думка про розширення діяльності в Південній Америці його не покидала. У процесі переговорів доктор Нагурні усвідомив, що йому потрібен партнер, який був би достатньо відомим для співпраці з американською компанією, але не настільки великим і знаменитим, щоб затьмарити його власну фірму. Коло потенційних партнерів звузилося.

У Бразилії є лише кілька висококласних фахівців у галузі онкології, які мають досвід роботи у форматі «медицина за підпискою». Ці експерти здобули освіту в провідних медичних закладах США, таких як MD Anderson та Sloan Kettering, а також працювали у найкращих клініках Бразилії. Вони надають медичну допомогу

високопосадовцям, знаменитостям і керівникам міжнародних компаній. Якби доктор Нагурні обрав одного з цих «суперонкологів» як партнера, він одразу отримав би доступ до їхніх пацієнтів, що майже гарантовано принесло б успіх. Однак це могло б відлякати інших потенційних партнерів.

Доктор Нагурні почав проводити індивідуальні переговори з кожним із кандидатів. Один із «суперонкологів», який працював у великій лікарні Сан-Паулу, скептично ставився до ефективності методу, запропонованого Rational Therapeutics. Інший прагнув отримати повний контроль, можливо, щоб у майбутньому використати здобуті знання для створення власної лабораторії.

Усі зусилля були марними, і доктор Нагурні не хотів псувати відносини з доктором Дейлом, який ініціював ці зустрічі. На щастя, з'явилася вдала кандидатура — докторка Найс Ямагучі.

Докторка Ямагучі, давня знайома доктора Дейла, вже тоді була переконаною прихильницею методів Rational Therapeutics. Кілька її пацієнтів, які перебували в критичному стані, продемонстрували покращення після застосування медикаментозних методів лікування, відмінних від стандартних протоколів, які були схвалені компанією на основі результатів досліджень.

Особливо сильне враження на докторку Ямагучі справила історія маленького хлопчика, у якого було мінімально низькі шанси на одужання. Завдяки індивідуальному тестуванню зразків, проведеному Rational Therapeutics, хлопчик досяг стійкої ремісії. Цей випадок докторка Ямагучі широко висвітлювала по всій Бразилії.

Доктор Нагурні переосмислив свій підхід. Можливо, традиційний стратегічний альянс із іншою лабораторією з самого початку не був найкращим рішенням. Спираючись на зв'язки та знайомства доктора Дейла, доктор Нагурні розробив новий підхід до партнерства — інтегрований стратегічний альянс. Команда змогла скористатися перевагами роботи доктора Дейла у Федеральному університеті Сан-Паулу та його лабораторіях, а також докторки Ямагучі, з її клінічною практикою і доступом до двох провідних лікарень. Спільними зусиллями вони створили умови для проведення досліджень за участю найкращих студентів-медиків. Було також укладено угоду з Госпіталем Альберта Ейнштейна, яка не обмежувала прав доктора Нагурні на інтелектуальну власність.

Rational Therapeutics стала першою компанією в Бразилії, що спеціалізується на тестуванні чутливості зразків до хіміотерапії. Продемонструвавши гнучкість у

виборі партнерів, скориставшись зв'язками бразильського колеги та відкритістю до співпраці з різними структурами, компанія отримала всі шанси на успіх.

### ***Перетворюючи супротивників на союзників***

Нельсон Мандела колись сказав: «Якщо ви хочете досягти миру з ворогом, потрібно співпрацювати з ним. Тоді він стане вашим партнером». Давайте розглянемо, чи можна застосувати ці слова до протистояння Давида і Голіафа, наприклад, коли підліток стикається з величезною корпорацією.

Марісса вступила до коледжу, не досягнувши 18 років, і не могла укласти контракт із мобільним оператором на своє ім'я. Вона вирішила скористатися тарифом своєї подруги. Протягом усього року дівчина сумлінно оплачувала свою частку витрат, але в перший тиждень літніх канікул, зайнята стажуванням у лікарні, раптом виявила, що її телефон відключено. Через напружений графік вона не могла дозволити собі залишитися без зв'язку.

Коли Марісса зателефонувала оператору, їй повідомили, що на рахунку накопичився значний борг. Співробітник служби підтримки, розмовляючи з високомірним тоном, заявив, що єдиний вихід — це погасити борг понад 650 доларів і сплатити 250 доларів за розірвання контракту, щоб відкрити новий рахунок на її ім'я. Марісса була шокована й почала шукати інші варіанти, але всі вони виявилися такими ж дорогими. Тоді вона вирішила ще раз звернутися до оператора.

Цього разу трубку взяв інший співробітник. Марісса, демонструючи покірність, почала: «Мені лише 18 років, і це мій перший досвід взаємодії з оператором. Сподіваюся, ви зможете мені допомогти». Як вовчиця, що демонструє покірність перед альфа-самцем, вона пояснила свою ситуацію, згадавши свою бездоганну платіжну історію, і попросила допомоги у пошуку рішення.

Представник компанії швидко знайшов вихід. Хоча борг і накопичився, офіційне прострочення мало настати лише наступного дня, а до цього моменту залишалось ще сім годин. Все, що було потрібно, — оплатити 50 доларів за попередній місяць. Протягом хвилини Марісса внесла цю суму й змогла відкрити новий контракт на своє ім'я без штрафу в 250 доларів за дострокове розірвання.

Таким чином, обидві сторони отримали більше, ніж очікували: компанія знайшла лояльну клієнтку, а Марісса — необхідну їй послугу. Іноді той, хто

спочатку здається опонентом, може стати твоїм найкращим союзником — варто лише побачити нові можливості у переговорах.

### **Вплив на команду партнера**

Зазвичай японські менеджери не втрачають самовладання, а тим паче не стукають кулаком по столу під час переговорів. Принаймні, так вважається. Однак Сігеру Хасімура, генеральний менеджер з маркетингу та продажів відділу космічного зв'язку одного з найбільших японських конгломератів *kieretsu*, якимось дійсно розлютився. Дізнавшись про пропозицію американського виробника створити супутник зв'язку вартістю в кілька мільйонів доларів, він почав люто стукати кулаком по столу. Така реакція з боку японця може означати лише одне: переговори зайшли в глухий кут.

Що до цього призвело? Протягом понад двадцяти років японський торговий підрозділ представляв інтереси американської компанії в Японії. На самому початку цієї співпраці Хасімура направили на стажування до офісу американської фірми в Південній Каліфорнії. Він чудово порозумівся з керівництвом і описував свої стосунки з ними як «майже сімейні». З часом зв'язки між двома компаніями стали настільки теплими, що це призвело до укладення угоди щодо продажу восьми супутників Японському агентству космічного розвитку (NASDA), японському аналогу NASA.

Оскільки в Японії було проведено дерегуляцію космічної галузі, торгова компанія звернулася до свого американського партнера з проханням підготувати пропозицію щодо створення нового приватного супутника зв'язку. Американська фірма була обрана як ексклюзивний постачальник з кількох причин:

1. Тривалі й особисті стосунки.
2. Надійність і необхідний досвід.
3. Можливість швидше представити пропозицію.
4. «Ми очікуємо від них чесного підходу».

Однак запропоновані постачальником умови значно відрізнялися від очікувань Хасімури. План постачання передбачав 45 місяців (на дванадцять місяців довше, ніж у конкурентів), а ціна перевищувала конкурентні пропозиції на 30–40%. Хасімура відчув, що американський партнер використовує своє ексклюзивне становище у власних інтересах. Попри це, він підписав дозвіл на початок робіт і погодився на авансовий платіж понад мільйон доларів, адже не хотів подальших затримок із запуском проєкту.

Потім відбулася лютнева зустріч, у якій взяли участь представники американської та японської сторін. Американську команду очолював керівник проєкту, до її складу входили інженер Кріс Мастерсон та кілька інших фахівців. Японську сторону представляли Хасімура та співробітники місцевих офісів торговельної компанії в Південній Каліфорнії.

На початку зустрічі Хасімура дізнався, що, незважаючи на наданий ним дозвіл на запуск робіт, вони ще не розпочалися, що викликало його роздратування. Американська сторона пояснила, що не може приступити до серйозної роботи, оскільки специфікації та вимоги до супутника ще не були чітко визначені. Крім того, американці відмовилися йти на поступки в питанні ціни та графіку постачання, не запропонувавши жодних альтернативних рішень. У цей момент Хасімура не стримав емоцій і залишив зустріч.

Згодом Хасімура зателефонував Роберту Делані, віцепрезиденту американської компанії та директору з космічних систем. Делані, маючи п'ятнадцятирічний досвід співпраці з японцями, уже був проінформований про реакцію Хасімури на зустрічі. Хасімура попросив Делані повністю замінити американську команду, відповідальну за управління проєктом.

Делані швидко відреагував на цю вимогу, але відповідальність за врегулювання ситуації поклав на Кріса Мастерсона. На щастя, Мастерсон трохи володів японською мовою та добре розумів нюанси японської ділової культури. Виробництво супутника продовжилось, і досвід Мастерсона у побудові відносин виявився цінним. Коли його команда стикалася із затримками, він одразу повідомляв про це Хасімуру. У результаті Хасімура виплатив премії за дострокове завершення проєкту, зазначивши, що це стало можливим «завдяки хорошим відносинам із Мастерсоном».

Не завжди вдається повністю змінити склад команди на протилежному боці в переговорах. Однак, якщо ваша мета — спільна робота, у вас може бути більше важелів впливу, ніж ви думаєте.

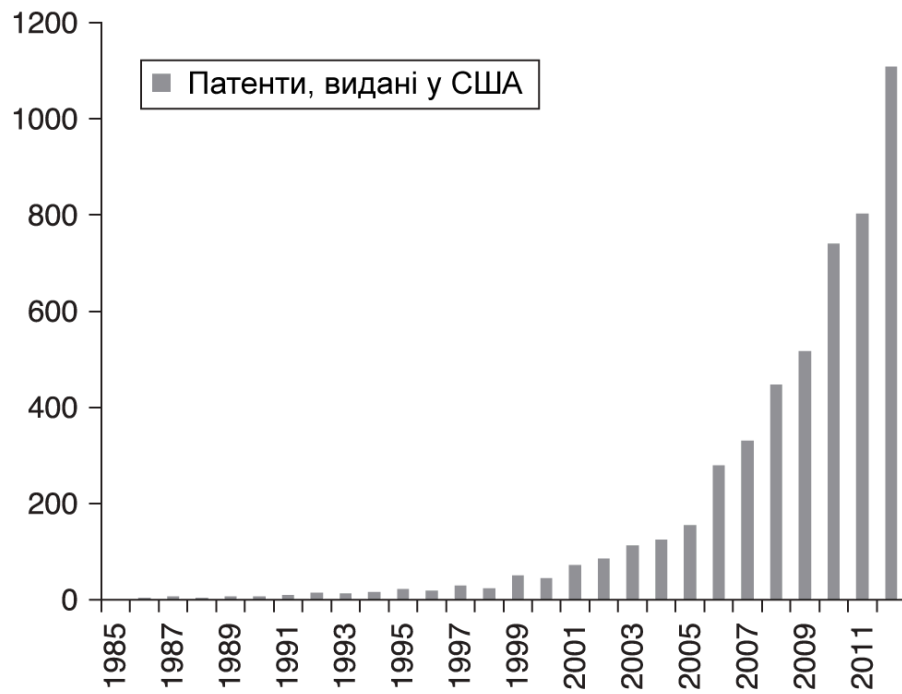
## **Нерозказана історія про партнерство**

Гуляючи вулицями Шанхаю, можна побачити дітей у футболках з написами “Toy Spory” або “Mickey Louse”. Це викликає тривогу в американців, адже одна з основних претензій до Китаю — крадіжка інтелектуальної власності. І проблема не

тільки у футболках, а й у фінансових втратах, що обчислюються мільярдами, а іноді й трільйонами доларів.

Ви, ймовірно, чули тривожні історії про крадіжки технологій із Китаю. Журналісти й редактори часто акцентують увагу на негативних аспектах, щоб зацікавити аудиторію. Але є й приклади успішного співробітництва між американськими та китайськими компаніями. Наприклад, ваш iPhone. У його виробництві використовуються компоненти й технології з різних країн, зокрема з Китаю, Японії, Німеччини, Тайваню, Південної Кореї та США. Партнерство між Apple і Honhai/Foxconn стало одним із найуспішніших договорів в історії.

Звісно, ви вже знаєте багато про партнерство між США та Китаєм, але є одне дослідження, яке, ймовірно, залишилося поза вашою увагою, і воно здатне здивувати. За статистикою, кількість патентів, виданих спільним командам американських і китайських винахідників, зростає в геометричній прогресії навіть зараз, поки ви читаете ці рядки. Першими винахідниками, які отримали такий патент, були Патрісія К. Ван із Шанхая, Роберт Вінгард із Пало-Альто та Леонард Бунес із Сан-Карлоса. Вони працювали над створенням «Способу отримання помаранчевих полімерних барвників», що був зареєстрований 24 березня 1981 року під номером 4 258 189. З часом кількість спільних патентів почала зростати вибуховими темпами: у 2000 році було зареєстровано 45 таких патентів, у 2005 — 156, у 2010 — 742, а в 2012 — 1109 (див. рис. 3.1 для детальнішої інформації). Більше того, дедалі більше даних свідчить про те, що таке міжнародне партнерство сприяє створенню значущих і часто цитованих наукових праць.<sup>6</sup> Оскільки американські та китайські винахідники продовжують активно співпрацювати, ми припускаємо, що китайські партнери дедалі більше зацікавлені у захисті інтелектуальної власності. Таким чином, ці, здавалося б, суперники можуть стати нашими найнадійнішими партнерами.



**Рисунок 3.1.** Патенти США, видані колективам винахідників, до складу яких входять як громадяни США, так і Китаю.

Джерело: [patft.uspto.gov](http://patft.uspto.gov).

## Глава 4. Вибудовування особистих стосунків

*Усі зміни в Америці починаються за обіднім столом.*

— *Рональд Рейган*

Цього року світ нарешті дізнався про таємну зустріч між Вінстоном Черчиллем та Йосипом Сталіним, яка відбулася в Москві в розпал Другої світової війни. Метою цієї зустрічі було створення союзу між двома лідерами. У статті Річарда Нортон-Тейлора в *The Guardian* наведено цитату з листа сера Александра Кадогана,<sup>1</sup> високопоставленого чиновника Міністерства закордонних справ, який був присутній на зустрічі. Він писав: «Неможливо уявити нічого огиднішого, ніж бенкет у Кремлі, але це потрібно було пережити».

Після цієї зустрічі Черчилль був помітно засмучений і запросив особисту зустріч наступного дня. Кадоган так описує цю зустріч: «Вінстон і Сталін сиділи за столом, на якому було багато їжі, зокрема молочне поросся, та безліч пляшок. Напій, запропонований мені Сталіним, здався напрочуд міцним. Вінстон же, який на той момент уже відчував легкий головний біль, вчинив розумно, вибравши відносно безпечне червоне вино з кавказького регіону. Вечір був легким, мов дзвін весільних дзвонів. Завершився він о третій годині ночі...».

### **Ненав'язливе зондування**

А тепер перенесімося в червень 2013 року. Відносини між Китаєм і Сполученими Штатами залишалися складними протягом десятиліть. Кожна сторона регулярно критикувала іншу. Але в червні 2013 року президент США Барак Обама та голова КНР Сі Цзіньпін несподівано зустрілися в Саннілендсі, штат Каліфорнія. Ця подія стала великим сюрпризом для преси, яка зазвичай ігнорує хороші новини про відносини між двома країнами.

За словами Фаріда Закарії з журналу *Time*,<sup>2</sup> ця зустріч була результатом тривалих переговорів. Лідери двох країн провели неформальну зустріч, яка



тривала вісім годин. Вони не обговорювали конкретних питань і не склали список претензій. Це був справжній прорив у відносинах між США та Китаєм.

Під час першої вечері китайська делегація, на подив організаторів зустрічі, запропонувала випити знаменитий (для когось — маловідомий) лікер Moutai, виготовлений на основі сорго, на честь особливого тосту. Можливо, вони вважали, що це додасть атмосфери саміту, що відбувався. Після цього розмова потекла у більш ненав'язливому руслі... Подейкують, Генрі Кіссинджер якось сказав колишньому лідеру Китаю Ден Сяопіну: «Я думаю, якщо ми вип'ємо достатньо Мутая, ми зможемо вирішити будь-які питання».

Ключовим моментом саміту стала особиста зустріч двох президентів. Вони обговорювали проблеми бідності, згадували своє дитинство: один — часи культурної революції, інший — роки, проведені в Індонезії. Президенти ділилися мріями про майбутнє своїх країн і можливостями, які тепер відкриваються перед ними обома.

Жодна зі сторін не очікувала значних домовленостей, хоча щодо Північної Кореї намітилися певні зрушення. І все ж таки те, чого вдалося досягти на цьому саміті, стало основою для довгострокових переговорів.

Справа не в напоях і стравах, хоча ми наголошуємо на їхній ролі в описуваних самітах. Ключовим моментом стала цитата зі старого секретного листа Кадогана: Черчилль «залучив компанію до легковажного й безвідповідального діалогу».

Подібні легковажні розмови, так звані «смолтоки», є частиною не надто визнаного аспекту винахідливих переговорів, який ми називаємо «не спрямованим на задачі зондуванням» або «ненав'язливим зондуванням». Термін «зондування» походить з морської термінології та означає вимірювання глибини води; у цьому випадку він використовується для опису будь-якого способу вивчення людей і середовища з метою отримання корисної інформації.

У прив'язці до цієї історії варто зазначити кілька позитивних підсумків зустрічі між Обамою і Сі Цзіньпіном у Саннілендсі: триваюче потепління відносин між двома Кореями та, що, можливо, ще більш вражає, візит командувача Народно-визвольним флотом Китаю до начальника військово-морських операцій ВМС США на військово-морському верфі у Вашингтоні, округ Колумбія. Китайський адмірал Ву зазначив, що метою візиту було «познайомитися ближче з військово-морськими силами США», а також дати можливість американським колегам дізнатися більше про китайські сили. Паралельно з цим візитом поблизу

берегів Каліфорнії відбулися спільні навчання флотів. І, мусимо зізнатися, ми не знаємо, що пили адмірала...

Часто те, що американці можуть сприймати як марнування часу, у культурах, орієнтованих на побудову відносин, вважається важливою розмовою, навіть якщо конкретні завдання не обговорюються.

Візьмемо, наприклад, типовий для американців спосіб ведення переговорів:

1. Ви пишете листа, у якому пояснюєте цілі свого бізнесу. За можливості, можна вказати одне-два прізвища.
2. Ви телефонуєте, щоб домовитися про зустріч.
3. Під час зустрічі ви ведете «смолтоки» — п'ятихвилинні світські бесіди з ненав'язливим зондуванням.
4. Ви говорите про бізнес. В Азії, Латинській Америці, Південній Європі, Індії та Африці до цього додали б ще кілька формальностей, але з точки зору американців це просто зайві рухи.

Є кілька причин, чому інші країни сприймають ці етапи інакше. Дві з них — правові та культурні відмінності: у США ми схильні довіряти, поки не з'явиться причина для недовіри. І якщо щось піде не так, у нас завжди є команда юристів, готових зайнятися розв'язанням проблеми.

Більшість людей у світі не хочуть звертатися до юристів та судів, щоб урегулювати проблеми в бізнесі, якщо щось піде не за планом. У деяких навіть немає надійної судової системи, яка могла б їх підтримати. І в жодній країні світу немає такої правової системи, як у США. Для отримання додаткової інформації див. малюнок 14.1 у главі 14.

Замість цього люди прагнуть створити міцні й довірливі стосунки, які допоможуть уникати конфліктів у майбутньому. Вони витрачають час і ресурси на побудову цих стосунків *ще до початку* справи. Наприклад, п'ять хвилин «ненав'язливого зондування» у формі смолтоків у США можуть перетворитися на п'ять днів, тижнів або навіть місяців у Шанхаї, Лагосі чи Ріо-де-Жанейро. Іншого шляху немає.

У культурах Азії, Африки, Латинської Америки та Південної Європи, де стосунки відіграють важливу роль, зустрічі з незнайомими людьми часто супроводжуються настороженістю й недовірою. За таких умов складно встановити довіру, без якої неможливо розпочати бізнес. У цих культурах довіра зазвичай

формується через особисті зв'язки або за допомогою посередників. Наприклад, ваш надійний діловий партнер може познайомити вас зі своїм надійним партнером, і так далі. Таким чином, у цих регіонах першим кроком такого «зондування» стане пошук особистих контактів із цікавою вам організацією та/або її керівником.

Такі особисті зв'язки можуть бути пов'язані з місцем народження, сім'єю, школою чи попередньою роботою. У деяких країнах вони мають інституційний характер, як-от у Японії, де банкіри можуть виконувати роль посередників у створенні знайомств. У Китаї чи Індії зв'язки мають бути підкріплені певним особистим інтересом. Наприклад, ви можете зателефонувати своєму колишньому однокласнику й попросити його організувати вечерю з вашим другом. Дорогі страви в гарних ресторанах — це спосіб підкреслити цінність особистих стосунків. (Зауважте, тема їжі та напоїв знову з'являється.) Якщо все пройде успішно, друг вашого однокласника може стати посередником і організувати зустріч із потенційним клієнтом або діловим партнером, із яким він добре знайомий.

Часто ваш посередник організовує обід або вечерю безпосередньо перед зустріччю з клієнтом у його офісі й сам буде присутній на обох заходах. Посередник наполягатиме, щоб ви витратили значну суму на обід, адже це важливо для демонстрації серйозності ваших намірів. Для людини, яка звикла перекусити нашвидкуруч і працювати, схилившись над комп'ютером, така вечеря може здатися марною тратою грошей. Однак експерти стверджують, що в більшості країн світу частування із рахунком у 500 доларів може бути однією з найкращих інвестицій, які ви могли б зробити.

На перших зустрічах можуть обговорюватися різноманітні теми, що можуть здатися американцям безглуздими. Попри те, що ваш посередник уже зробив перший крок до розвитку стосунків, ваш іноземний партнер і далі оцінюватиме вас за багатьма критеріями: наскільки ви надійні, щирі, чесні й компетентні. Він шукатиме в вас відчуття особистої гармонії та взаєморозуміння. Цей процес неможливо пришвидшити. Хоча такі питання можуть здатися вам нелогічними чи навіть дратівливими, сприймайте їх як ознаку зацікавленості вашого співрозмовника.

У певний момент, коли ви нарешті успішно пройдете цей всебічний тест, ваш співрозмовник може перейти до обговорення бізнесу. Це означатиме, що в цій культурі не прийнято обговорювати ділові питання прямо. І лише ваш співрозмовник може подати такий сигнал, не ви! Не дивуйтеся, якщо після короткого обговорення ділових питань ваш іноземний партнер знову повернеться до більш загальних тем, продовжуючи своє «ненав'язливе зондування».

Багато американців також воліють обговорювати справи під час ділової вечери, але вже наступного дня їхні офіси прагнуть якнайшвидше зробити пропозицію. З погляду іноземних партнерів це може здаватися дещо неповагою. Навіть коли досвідчені колеги радять продовжувати обмін «смотками», поки співрозмовник сам не перейде до справи, багато впливових американців не люблять відкладати справи на потім.

Під час розмови з групою американських менеджерів, які підтримували ділові стосунки з іспанськими колегами, ми дізналися, що їх турбувало. Виявилося, що кожного разу, коли вони приїжджали до Мадрида, їх чекали «виснажливі» вечори: іспанці наполягали на тому, щоб вони їли та пили до пізньої ночі. Це, у поєднанні з різницею у часі, позбавляло їх сил для роботи наступного дня. Ми запропонували проводити зустрічі в Х'юстоні, але отримали відповідь: «Ми вже намагалися. Але навіть у Х'юстоні вони продовжують гуляти до пізньої ночі, і нам доводиться враховувати інтереси своїх сімей».

Висновок очевидний: у зарубіжних країнах, а часто й у США, *завжди* — наголошуємо, *завжди* — дозволяйте партнеру чи посереднику першими розпочати обговорення важливих питань у зручний для них момент.

### ***Ненав'язливе зондування для керівників вищої ланки***

Роль керівників вищої ланки у переговорах часто є церемоніальною, проте це не применшує важливості їхньої участі. Зазвичай вони підключаються для підписання угод після того, як усі питання були вирішені на нижчих рівнях. Інколи їхня участь потрібна на ранніх етапах, щоб підкреслити значущість переговорів. У будь-якому випадку керівники рідко займаються ненав'язливим зондуванням, про яке ми писали раніше. Зазвичай вони роблять загальні заяви про потенціал довгострокових і міцних ділових стосунків, залишаючи конкретні деталі для обговорення іншим.

Часто буває нелегко донести до керівників американських компаній важливість неформального спілкування (ненав'язливого зондування) та змінити їхній підхід до переговорів. Один зі способів допомогти їм адаптуватися — це запропонувати кілька ключових тем для розмови під час перших зустрічей із колегами. Наприклад, тема футболу може стати чудовим предметом для бесіди в багатьох країнах, але в Сідней знання основ крикету може значно сприяти встановленню довірчих відносин. Запитуйте місцевих жителів або посередників про їхні культурні вподобання та готуйтеся заздалегідь.

Оскільки в більшості компаній і організацій існує ієрархічна структура, багато хто вважає, що культура керівника відображає культуру всієї організації. Тому оцінки, зроблені на вищому рівні, мають велике значення для визначення надійності, компетентності та щирості. Непродумані дії на цьому етапі можуть звести нанівець багаторічні зусилля, докладені на нижчих рівнях.

## ВРІЗКА 4.1

### Доктор Чанг

Коли дитяча лікарня СНОС в окрузі Оріндж, штат Каліфорнія, шукала можливості для розширення своєї кардіологічної програми, керівництво вирішило залучити до співпраці талановитого молодого спеціаліста. Цей лікар пройшов навчання і викладав у провідних дитячих кардіологічних центрах країни, таких як Johns Hopkins, Harvard, Boston Children's Hospital та LA Children's Hospital. На піку своєї кар'єри він працював у престижній Техаській дитячій школі та був штатним професором у Бейлорському університеті. З огляду на це, він не був готовий залишити свою успішну роботу.

Доктор Ентоні Чанг згадує, що спочатку його зацікавленість у запропонованій новій посаді становила «максимум один відсоток». Але головний педіатр СНОС, доктор Нік Анас, проявив наполегливість. Він продовжував телефонувати, щоб дізнатися більше про Чанга та його мотивацію. Під час бесід доктор Анас і Чанг обговорювали досвід роботи останнього в Техасі та його плани впровадження інновацій у педіатрії. Наприкінці кожної розмови Анас цікавився рівнем зацікавленості Чанга, і той зазвичай називав трохи вищу цифру: «Можливо, 1,3 відсотка».

До моменту, коли вони здійснили приблизно дюжину дзвінків протягом року, цей відсоток все ще залишався нижчим за 20. Однак команда Анаса продовжувала телефонувати, розповідаючи про те, що могло б зацікавити Чанга, і про прагнення лікарні стати лідером у цій галузі.

Сьогодні Чанг очолює Інститут дитячої кардіології СНОС, успішно практикує та має дві додаткові магістерські ступені — в галузі громадського здоров'я та біомедичної інформатики. Він також є головним редактором підручника з інтенсивної терапії в дитячій кардіології.

Чанг є членом експертної комісії з розгляду грантів Національного інституту здоров'я та входить до складу редколегій усіх значних журналів за своєю спеціалізацією. Крім того, він викладає у Каліфорнійському університеті в Лос-Анджелесі, читаючи курси з громадського здоров'я, глобального здоров'я та біомедичної інформатики. Він також організовує міжнародні конференції.

Як же вдалося залучити цю зірку педіатрії? Процес тривав майже два роки і в результаті включав понад п'ятдесят телефонних переговорів та особистих зустрічей. До моменту, коли Чанг погодився приєднатися до команди, він вже був добре знайомий з Анасом і мав теплі стосунки з генеральним директором лікарні. Це були незвичайні переговори, але вони привели до плідної та довготривалої співпраці. Не багато керівників лікарень стали б витратити стільки часу та зусиль на потенційного працівника, особливо якщо його зацікавленість у роботі була настільки низькою. Однак для Чанга і лікарні цей процес виявився взаємовигідним.

Переговори починаються з моменту зустрічі в аеропорту. Керівники вищої ланки, особливо з азійських країн, очікують, що їх зустріне лімузин, який доставить їх до розкішного готелю, а згодом — на зустріч. Обіди мають відбуватися в престижних ресторанах. Обмін візитними картками на цьому рівні зазвичай не відбувається, адже ви вже повинні бути добре обізнані про своїх колег заздалегідь.

Обстановка також має велике значення. Перші зустрічі не мають бути надто формальними. Натомість створіть атмосферу, яка нагадує прийом друзів. Винахідливий переговорник організовує зустрічі в неформальній обстановці, щоб полегшити обговорення спільних цілей. Почніть із невимушеної розмови й підтримуйте її якомога довше.

## Довготривалі особисті стосунки — Чаша Грааля

Звісно, початок стосунків — це лише перший крок. Найміцніші та найуспішніші стосунки будуються роками, а іноді й десятиліттями. Цей процес стає особливо складним, коли у проєкті беруть участь багато людей і організацій. Саме тут винахідливий переговорник може зіграти ключову роль.

Мері Робінсон, відома своєю щирою та чарівною усмішкою, завжди знаходить час для спілкування з кожним студентом, викладачем чи громадським діячем. Це стало символом її визнання, зокрема завдяки премії UCI Citizen Peace Building Award. Її досягнення вражають: вона була президентом Ірландії, верховним комісаром ООН з прав людини, лауреаткою американської Медалі свободи та премії Amnesty International «Посол сумління». Вона також є професором Колумбійського університету та Університету Преторії, ректоркою Дублінського університету. Її успіхи можуть здивувати навіть найвидатніших особистостей.

Проте, мабуть, найважливішим є те, що її робота змінила життя мільйонів людей у всьому світі завдяки її видатним дипломатичним здібностям.

У 1990 році, коли Робінсон стала першою жінкою-президентом Ірландії, їй було 46 років, і вона вже багато чого досягла. Вона здобула юридичну освіту в Триніті-коледжі та Гарвардському університеті, зробила кар'єру адвокатки, представляла інтереси жінок у міжнародних судах, викладала юриспруденцію в Триніті та була сенаторкою. При цьому в неї було троє дітей.

Це був складний час для управління країною. Бідність була повсюдною, а Північна Ірландія майже 30 років страждала від громадянської війни, відомої як «Смутний час». З моменту здобуття Ірландією незалежності від Англії у 1922 році регіон охоплювали як політичні, так і релігійні конфлікти. Белфаст був настільки небезпечним, що люди не могли вільно пересуватися містом.

Робінсон у своєму підході до врегулювання конфлікту в Північній Ірландії застосувала поетапну стратегію, кожен крок якої був несподіваним і унікальним. У своїй інавгураційній промові вона продемонструвала дружельюбність і проявила любов до обох сторін конфлікту. Можливо, лише жінка могла використати слово «любов» у такій ситуації й при цьому залишитися без критики.

Потім вона запалила світло у вікні кухні президентського будинку — це ірландська традиція, що символізує гостинність і готовність прийняти будь-якого втомленого мандрівника. Хоча цей жест був радше символічним, він створив сприятливу атмосферу для подальших кроків.



І, нарешті, вона вирушила у зовсім несподіване місце — до Букінгемського палацу. Щоб зрозуміти важливість цього кроку, потрібно знати, що Конституція Ірландії забороняє президенту залишати країну без дозволу законодавчого органу. За сім десятиліть після здобуття незалежності жоден президент не зміг подолати ворожість, що залишилася, настільки, щоб перетнути Ірландське море.

Її запросили прочитати лекцію Дімбелбі. Відмова. Зустрічі з ірландськими громадами в Лондоні? Відмова. Ще десяток запрошень — реакція та сама. Однак, коли йшлося про отримання почесного ступеня Кембриджського університету та зустріч із Вацлавом Гавелом із Чехословаччини, ірландський уряд нарешті дав свою згоду. Під час її візиту до Кембриджа вона зустрілася з принцом Філіпом, ректором університету. Їхня бесіда була настільки теплою, що через два роки Робінсон отримала запрошення від королеви Єлизавети. На той час уряд уже не заперечував, хоча це був не «державний візит» і навіть не «офіційний». Після невеликого чаювання з королевою вони зробили спільну фотографію на пам'ять. Це був не розписаний по хвилинах офіційний захід, але, як описує сама Робінсон у книзі *Everybody Matters*: «Президентка Ірландії та королева Англії — дві жінки, стояли з високо піднятими головами».

Три роки потому відбувся офіційний візит прем'єр-міністра Джона Мейджора, а в 2011 році сама королева Єлизавета відвідала Ірландію.

Ці зустрічі не були прямими кроками до вирішення конфлікту в Північній Ірландії, але вони відіграли важливу роль. Вони показали, що сотні років конфліктів між ірландцями та їхніми сусідами можна подолати. А також зміцнили позиції Мері Робінсон серед впливових союзників.

На відміну від багатьох країн, президент Ірландії не зобов'язаний бути залученим до політики. Робінсон балотувалася як незалежна кандидатка. Вона була католичкою й походила з відомої консервативної ірландської родини, однак активно виступала за права ЛГБТ-спільноти, доступ жінок до контрацепції та можливість повторного шлюбу.

Її наступним кроком стала робота з іншою групою, позбавленою громадянських прав, — жінками Північної Ірландії. У той час як їхні сини, чоловіки та брати стріляли один в одного й закладали бомби, ці жінки прагнули створити мирний простір, у якому їхні родини могли б вирватися з бідності.

З перших днів свого президентства Робінсон запрошувала громадські організації, особливо міжобщинні, до Арас-ан-Уахтарайн — резиденції президента. Багато з цих організацій були створені жінками. У 1992 році вона прийняла

запрошення коаліції жіночих організацій із найбільш бідних районів. У свою чергу, вони запросили обраних посадовців та інших високопосадовців на зустріч із Робінсон. Це був перший офіційний візит президента Ірландії до Північної Ірландії, але не найсуперечливіший — він відбувся роком пізніше.

З її власних слів:<sup>4</sup>

Неможливо передати всю гостроту цієї події без розуміння контексту. Тоді не було жодних ознак припинення вогню чи мирного процесу, а насильство лише наростало. Ситуація зайшла в глухий кут, де принцип «виграй або програй» став головним. Британський уряд був налаштований на «перемогу у війні», тоді як ІРА не збиралася «програвати».

Не було можливості поглянути на ситуацію інакше, наприклад, наполягти на тому, щоб система правозахисту сприяла діалогу без висування звинувачень.

Проте Робінсон наважилася поїхати до Західного Белфаста, щоб зустрітися з місцевими громадськими групами. Це означало, що їй доведеться мати справу з місцевими обраними представниками, зокрема з Джеррі Адамсом, лідером «Шинн Фейн», «політичного крила» ІРА.

Ніхто не хотів їхати до Західного Белфаста, як і зустрічатися з Джеррі Адамсом. За законом заборонялося транслювати його голос на радіо та телебаченні. Спільнота Західного Белфаста відчувала себе повністю відрізаною від решти світу: вони не вважали себе частиною Британії. Фінансова підтримка ззовні була відсутня, а поліція не патрулювала ці райони. Проте в місті існувала жива спільнота надзвичайних людей, які, попри брак приміщень, ресурсів і дискримінацію, з якою вони стикалися, продовжували боротися. І саме це я вважаю цінним.

Коли британський уряд дізнався про запланований візит, Робінсон дали зрозуміти, що поїздку необхідно скасувати. Ірландський уряд також був проти цього візиту, хоча формально не міг його заборонити, оскільки поїздка проходила на території Ірландії. Незважаючи на всі заперечення, вона вирішила їхати.

На кордоні її супроводжували спеціальні охоронні групи. Але, прибувши до першого запланованого місця, вона побачила натовпи школярів із триколорами. Хор святої Агнеси співав пісні, звучали дудки, а ірландські танці додавали події яскравої атмосфери. Без зайвої уваги камер вона обмінялася рукоштовками із Джеррі Адамсом, а потім провела зустрічі з викладачами, профспілковими лідерами, музикантами, учнями, представниками Ірландської республіканської армії, членами місцевих органів влади та активістками громади.

Вона повернулася додому, сповнена поваги й захоплення жителями Західного Белфаста. Через тиждень 75% ірландців висловили впевненість, що вона вчинила правильно, потиснувши руку Адамсу. Її популярність злетіла до 93%, а ситуація, яка раніше здавалася нерозв'язною, була успішно подолана.

Цей візит став ключовим моментом у переговорах, які зрештою привели до підписання Белфастської угоди у Страсну п'ятницю 1998 року. Це історична угода ознаменувала кінець «Смутних часів».

Візит яскраво демонструє кілька важливих принципів винахідливих переговорів. По-перше, Робінсон твердо вірила, що вирішення проблеми існує, попри те, що його не могли знайти роками. Їй вдалося залучити до переговорів ключових учасників, чиї життя були зруйновані постійними конфліктами, і серед них було багато жінок. Вона була готова ризикнути, навіть якщо це могло поставити під загрозу нові, ще крихкі відносини з британським урядом.

Замість того щоб фокусуватися на перемозі чи поразці, Робінсон зосередилася на зміцненні довіри та розвитку довготривалих відносин.

## **Використання передових технологій для побудови відносин<sup>5</sup>**

Розробка нових джерел енергії, звісно, завжди сприятиме забезпеченню необхідних її обсягів. З огляду на численні дискусії про нафтопроводи, глибоководне буріння та фрекинг, може здатися, що видобуток природного тепла з надр Землі є перспективним напрямком. Однак на практиці ситуація виглядає інакше.

Розглянемо проєкт, запропонований понад двадцять років тому в місті Бенд, штат Орегон. Цей проєкт є одним із найбільш екологічних у США. Енергетична компанія EWEB, замовник проєкту, та Cal Energy планували використовувати місцеві геотермальні джерела для виробництва електроенергії. Ця технологія відома вже багато століть. Ще в першому столітті нашої ери римляни застосовували гарячі джерела для обігріву громадських бань, а в Англії — для підігріву підлог. Китайці почали використовувати геотермальну енергію близько трьохсот років тому. До XIV століття французи застосовували її для обігріву цілих районів, а італійці почали впроваджувати цю технологію в промисловість на початку XIX століття. До 1892 року геотермальна енергія вже забезпечувала обігрів міста Бойсе у штаті Айдахо. Через вісім років її почали використовувати в Ісландії, Тоскані та навіть у Кламат-Фолс, штат Орегон. Сьогодні геотермальні установки успішно працюють у 24 країнах світу.

Геотермальна енергія — це ефективне, стабільне та безпечне рішення, яке не шкодить довкіллю. Однак для її отримання необхідно бурити свердловини, що може спричинити певне забруднення, хоч і в меншому обсязі, ніж використання інших джерел енергії. Крім того, буріння є досить дорогим процесом.

Саме тому енергетичні компанії почали шукати підтримку задовго до початку переговорів із місцевою владою. Вони створили організацію під назвою «Робоча група з геотермальної енергетики Центрального Орегону» (Central Oregon Geothermal Working Group) та запросили до участі всіх зацікавлених осіб. Метою робочої групи було консультувати спонсорів проєкту з питань планування пілотного геотермального проєкту, який би відповідав екологічним стандартам. Учасники групи не зобов'язувалися підтримувати проєкт, вони лише прагнули спочатку отримати про нього інформацію.

На початку своєї діяльності команда обрала місцевого координатора — Джоан Манн. Вона зазначила, що «тоді Бенд був невеликим містечком із населенням близько 17 000 осіб, тому всіх його жителів можна було зустріти в магазині чи на дитячих футбольних матчах».

Потім команда організувала виїзний ретрит на вихідних. Манн провела оцінювальне опитування за типологією особистості, щоб краще дізнатися кожного учасника та передбачити можливі проблеми. До кінця вихідних учасники досягли спільного розуміння правил і процедур, що допомогло уникнути конфліктів у майбутньому.

Наступним кроком стало планування регулярних щотижневих зібрань, які проводилися щочетверга протягом двох років. У місцевій газеті «Вісник Бенда» (The Bend Bulletin) щонеділі ввечері публікувалося оголошення, яке запрошувало всіх мешканців міста на ці зібрання. Команда також організувала екскурсії на чинні підприємства, щоб жителі могли побачити їх роботу та відвідати передбачене місце для нового проєкту.

Усі ці дії були частиною ретельно продуманого плану. Проте Манн пішла ще далі, організувавши затишні вечори зі смачною їжею перед зустрічами з групами зі схожими інтересами. Оскільки багато учасників були зайняті роботою та сім'єю, ці зустрічі стали для них унікальною можливістю обговорити важливі проблеми в неформальній обстановці.

Манн була присутня на кожному зібранні. «Кожен мав можливість поговорити зі мною, щоб уточнити питання чи висловити свою думку. Я б сказала, що за ці два роки кожен зустрічався зі мною індивідуально. Якщо хтось просив мене донести

щось до всієї групи, я це робила. Якщо хтось просив зберегти щось у таємниці, я зберігала секрет. Гадаю, у мене була гарна репутація ще до початку цих зустрічей — я ніколи не виносила сміття з хати й не зловживала довірою».

Окрім місцевих жителів, регулярно збиралися ще дві групи: спонсори проєкту та представники федеральних агентств, які брали участь у проєкті в силу своїх посадових обов'язків. Ці федеральні чиновники з самого початку підтримували проєкт і перед кожною зустріччю переконувалися, що жодні закони не порушуються. Коли під час зустрічей виникали питання, у них завжди були готові відповіді, які зазвичай зводилися до того, що проблем не буде. Однак, незважаючи на такий підхід, вони стежили за тим, щоб усі члени громади мали можливість брати участь у розробці проєкту.

Спонсори проєкту також відігравали постійну роль: вони надавали технічну експертизу та залучали зовнішніх фахівців для навчання учасників і відповіді на конкретні питання. За словами Манн: «Групу просили допомогти “знайти експертів”, якщо хтось мав пропозиції, коли спонсори не могли запропонувати свої варіанти. І Cal Energy, і EWEB були відкриті до залучення різних джерел і фахівців. Питання завжди приймалися. Я навіть не пам'ятаю жодного випадку, коли питання було “перенаправлене”».

У результаті всі зацікавлені сторони отримали можливість висловити свою думку, відчували повагу, а зустрічі проходили в культурній атмосфері (на відміну від засідань деяких міських рад, чи не так?). Якщо виникало питання, яке не вдавалося вирішити, його переносили на наступну зустріч, а група шукала додаткових експертів для консультацій. Коли група заходила в глухий кут, Манн використовувала «метод п'яти пальців» для оцінки настроїв у кімнаті: п'ять пальців означали повну згоду, три — часткову, один — потенційну. Відсутність піднятої руки сигналізувала про категоричну незгоду. Такий нюансований підхід, замість простого голосування, дозволяв Манн піднімати й вирішувати важливі питання. У результаті цей метод сприяв кращому взаєморозумінню та укладенню більш міцних угод.

Оскільки місце для заводу вже було визначено, робоча група змогла зайнятися питаннями ландшафтного дизайну, розташування під'їзних доріг, видимості парового шлейфу, конструкції димової труби, прокладання та зовнішнього вигляду ліній електропередач і навіть загального дизайну об'єкта. Усі ці питання могли б зірвати проєкт, якби група не брала участі в цих неформальних зустрічах.

Наприкінці дворічного проєкту вони підписали документ зі своїми рекомендаціями та провели офіційну церемонію підписання. Їхні рекомендації та угоди стали частиною плану й були ключовими для просування вперед.

Обравши місцевого фасилітатора, залучаючи всі зацікавлені сторони та приділяючи увагу знайомству поза залом засідань, група змогла вирішити всі складні питання ще до початку робіт. З багатьох потенційних противників вони створили команду колег, які поважають одне одного. І ці люди продовжують співпрацювати навіть через два десятиліття. У 2013 році, незважаючи на періодичні фінансові труднощі, проєкт отримав новий розвиток — були пробурені демонстраційні свердловини.

## **Ніколи не веди переговорів із терористом?**

У 2006 році робота військовим слідчим в Іраку була однією з найскладніших у світі. Щодня терористи-смертники влаштовували вибухи в мечетях і на ринках, забираючи життя сотень невинних людей. Громадяни Іраку, які втратили свої домівки, збідніли та оплакували загиблих близьких, були мало схильні ділитися інформацією з американськими військовими. Однак без цих даних було майже неможливо зупинити терористів-смертників, виробників бомб і лідерів, які віддавали накази про напади.

Традиційні методи конфронтації не давали результатів. Скандал навколо в'язниці Абу-Грейб щойно став надбанням світової громадськості, і ці викриття зробили ув'язнених ще менш схильними до співпраці.

Меттью Александер, колишній слідчий у кримінальних справах, розумів, що єдиний спосіб отримати цінну інформацію від вороже налаштованого свідка — це встановити з ним відносини та довіру, засновану на співпраці та спільних цілях.<sup>6</sup>

Умови для «переговорів» були далекими від ідеальних: маленька кімната шість на шість футів із фанерними стінами та пластиковими стільцями. Після кількох тижнів допитів, проведених фахівцями, важливий ув'язнений на ім'я Абу Хайдар так і не дав жодних свідчень. Проте Александер підозрював, що у нього може бути інформація про Заркаві, другу людину в Аль-Каїді. Менше ніж через шість годин Абу Хайдара мали перевести до в'язниці Абу-Грейб, і разом із ним зникли б усі його секрети.

Александер вирішив здійснити останню, неофіційну спробу. Згідно з його книгою *«Як зламати терориста»*,<sup>7</sup> у нього було лише кілька хвилин, щоб відрепетирувати тон і перші фрази перед тим, як з'явиться Абу Хайдар і з його голови знімуть чорний мішок. Замість того, щоб погрожувати, переконувати чи

підкупляти ув'язненого, Александер почав розмову, звертаючись до нього як до союзника — шанованої, освіченої людини, з якою вони могли б розділити спільну мету.

Вони заглибилися в обговорення релігійних переконань Абу Хайдара, і Александер використав свій особистий примірник Корану для запитань. Вони також поговорили про улюблених бійців Ultimate Fighting. Зі співчуттям Александер розповів Абу Хайдару про хаос, що виник через шиїтські ескадрони смерті після падіння Саддама, і про політичні наслідки сунітсько-шиїтської регіональної війни. Абу Хайдар був здивований, але заінтригований. До етапування залишалися лічені хвилини.

## ВРІЗКА 4.2

### Керол Холт і її видатні здібності

Керол Холт, працюючи у своїй біомедичній виробничій компанії, була «командою швидкого реагування» з однієї людини — самої себе. Коли медсестри стикалися з труднощами при впровадженні нового продукту, вони одразу зверталися до Керол. Якщо була потрібна адаптація вебсайту для міжнародної аудиторії, вона легко бралася за це завдання.

Керол навіть вирішила проблему, яка давно турбувала її компанію, — тривалий період очікування платежів від великих лікарняних мереж. Попри досвід фахівців у відділі роботи з дебіторською заборгованістю, отримання платежів займало близько 120 днів. У результаті товари на мільйони доларів використовувалися ще до їхньої оплати. Кожен дзвінок і кожен місяць перетворювалися на мініпереговори, які вела Керол.

Секрет успіху Керол полягав у її здатності знаходити спільну мову з людьми. Як колишня медсестра, вона мала унікальну емпатію та будувала міцні зв'язки із працівниками, клієнтами, лікарями та постачальниками. Проте Керол не могла особисто займатися всіма дзвінками щодо збору платежів. Їй потрібно було створити систему, яка б продовжувала працювати, поки вона переходила до нових завдань.

Керол розробила простий тест для співробітників, який вимірював їхні особистісні характеристики та вподобані способи мотивації. Результати тесту співробітники могли розміщувати на дверях своїх кабінетів. Деякі колеги були допитливими й прагнули нових знань, інші віддавали перевагу стабільності та рутині. Одні із задоволенням спілкувалися з новими людьми, а інші уникали подібного. Ці співробітники запропонували лікарням пройти онлайн-версію тесту, а компанія Керол узяла на себе всі витрати.

Раптом співробітники зрозуміли, як індивідуально підходити до кожного клієнта. Розмови стали теплішими, і хоча вони не просили прискорити платежі, рахунки компанії Керол завжди оплачувалися першими. За



кілька місяців час очікування платежів скоротився вдвічі, що було на два-три місяці швидше за середнє по галузі. Навіть коли клієнти переходили до інших лікарень, вони зберігали своє ставлення, і компанія Керол завжди отримувала оплату першою. Щомісячні дзвінки перетворилися на можливість зміцнити відносини.

Александр був чесним: «Я відвертий з вами, тому що у нас мало часу». Він говорив як освічена і мисляча людина з іншою, подібною до себе. Потім він додав ще дві прямі фрази: «Нам потрібні сильні та здібні лідери, яким ми можемо довіряти та співпрацювати з ними як із рівноправними союзниками. Я думаю, ви один із таких».

Після цього він сказав: «Перш ніж я зможу запропонувати вам це, мені потрібно бути впевненим у вашій довірі». І попросив назвати ім'я. Після тривалого мовчання Абу Хайдар вимовив: «Аль Масрі».

Це ім'я було на одне звено ближче до терориста, якого Александр шукав місяцями. Абу Хайдар швидко та чітко описав цю людину й місце їхньої зустрічі. Цей момент правди, яку Абу Хайдар висловив із упевненістю, став ключовим у їхній розмові. Інтерв'ю підійшло до завершення, і Абу Хайдар підвівся, щоб потиснути руку Александеру.

Александр зупинив його переведення до в'язниці, організував для Абу Хайдара книгу про Гаррі Поттера, яку той попросив, і в результаті отримав інформацію, необхідну для ліквідації лідера Аль-Каїди. Повага, довіра й вибудовані стосунки — почавши з них, навіть ворог може стати союзником у переговорах.

## Глава 5. Проектування систем для досягнення успіху

*Мудрець вдивляється у простір і розуміє: немає жодних меж».*

— Лао Цзи

Отець Грегори Бойл, одягнений у білосніжну оксфордську сорочку та з такою ж білосніжною бородою, виглядає справжнім Санта-Клаусом. Однак його головний дар — це віра в людей, на яких суспільство поставило хрест. Щоб утілити цю віру в життя, він щодня проводить сотні зустрічей і переговорів.

Ми розмовляємо з ним у його офісі в Лос-Анджелесі, лише за кілька кварталів від великої окружної в'язниці. Місце розташування досить вдале, адже більшість його співробітників — колишні члени банд, які пройшли через тюремну систему. Поряд із офісом розташоване кафе HomeGirl, де співробітники можуть насолодитися обідом: у меню тако з лососем і песто, а також освіжаючий огірковий напій. Офіціантки з татуваннями, хостеси й кухарі — усі жінки, для багатьох із яких це перша робота. Мережа кафе-пекарень HomeGirl налічує три заклади, один із яких нещодавно відкрився в міжнародному аеропорту Лос-Анджелеса. У вітринах пекарні красуються торти й апетитні кокосові макарони.

Можливо, це не найвдаліший вислів, але саме смерть дала життя Homeboy Industries — стрімко зростаючій організації, очолюваній єзуїтським священником. Коли 25 років тому отець Бойл прибув до свого приходу, він виявив, що його територія охоплює два найбільших і найбільш небезпечних житлових комплекси на захід від Міссісіпі. Кількість смертей була приголомшливою: щотижня він проводжав в останню путь кількох молодих парафіян, які загинули в міжбандових розбірках. Отець Бойл намагався укласти перемир'я між бандами, але незабаром зрозумів, що конфлікти супроводжувалися насильством, проте насправді не мали реальних причин для боротьби. Ці молоді люди втратили свою ідентичність, замінивши її на сліпу ненависть до інших банд. Справжньою причиною їхньої поведінки, за його словами, було «смертельне відчуття безнадії».

Не дивно, адже ці хлопці виростили без батьків, а часом і без матерів. Вони не мали дорослих прикладів для наслідування, стабільної роботи і не бачили сенсу в продовженні навчання в школі. Опинившись на території інших банд, вони були

готові до смерті. Наркотики, вогнепальні поранення і тюрма — усе це було частиною їхнього життя.

Отець Бойл вирішив змінити ситуацію. Він запропонував те, чого ніхто інший не пропонував: роботу. Це було нелегко, адже колишні в'язні та чинні члени банд навряд чи були ідеальними працівниками. Хоча він і міг знайти роботу для деяких із них у людей, які співчували та самі вибралися з подібного життя, йому було потрібно щось більше, ніж тимчасова зайнятість або підробіток.

Він знав, що ніщо так не зупиняє кулю, як праця.

Він знайшов інвесторів, готових вкласти кошти у відновлення закинutoї пекарні, і почав наймати працівників. Умови праці були важкими, зарплата — мінімальною, але робота була законною. Для багатьох це був перший досвід офіційного працевлаштування.

Однак була одна умова: потрібно було працювати з іншими співробітниками, багато з яких, можливо, колись були вашими заклятими ворогами. Це правило не підлягало обговоренню: якщо ви не готові були працювати в таких умовах, завжди знаходився хтось інший, хто був готовий зайняти ваше місце.

І щось у цій роботі об'єднувало людей, створюючи спільноту, з якою жоден із цих молодих людей раніше не стикався. «Жінки будують стосунки, дивлячись одна одній в очі, — каже отець Бойл, — чоловіки працюють пліч-о-пліч». Стоячи поруч, замішуючи тісто і виймаючи свіжі буханці з печі, ці конкуренти поступово перетворювалися на союзників, не промовивши ні слова.

Після того як пекарня Homeboy Industries досягла успіху, Бойл і його спонсори вирішили розширити діяльність, відкриваючи нові підприємства. Спочатку вони зайнялися шовкотрафаретним друком, а потім відкрили кафе HomeGirl. Однак не всі їхні ідеї виявилися вдалимими. Бойл згадує проєкт із навчання співробітників сантехнічній справі. Він розповідає, що хоча працівники добре освоїли професію, попит на їхні послуги був невеликим. «Ми не змогли передбачити, що чоловіки цього передмістя не захочуть бачити у своїй кухні двометрових, вкритих татуваннями колишніх в'язнів, особливо наодинці з їхніми дружинами».

Але робота — це лише частина загальної картини. Якимось до них прийшов колишній ув'язнений, щоб покаржитися на труднощі з пошуком роботи. На його чолі красувалося тюремне татування з написом "Fuck The World", яке покривало всю ділянку від брів до лінії росту волосся. Важко уявити, що якась мережа ресторанів швидкого харчування захотіла б підтримувати такий імідж. «Чи не

бажаєте додати картоплю фри до замовлення?» — запитував би він, поки мами поспішно виводили переляканих дітей назад на парковку.

Отець Бойл звернувся до лікаря, який поставився з розумінням і погодився видалити це лякаюче татуювання. Незабаром з аналогічним проханням почали звертатися й інші колишні ув'язнені. У результаті з'явилося 30 добровольців-лікарів, які за допомогою двох лазерних установок видаляли близько 40 тисяч татуювань на рік.

Молодим хлопцям було легко потрапити до бандитських угруповань, але дівчата часто ставали жертвами сексуального насильства, а багато з них також страждали від фізичного аб'юзу та принижень з боку злочинців. До команди приєдналося кілька фахівців із психотерапії, і з часом, коли стигматизація звернення за допомогою зменшилася серед чоловіків і жінок, кількість фахівців зросла. Зрештою близько 40 ліцензованих психологів і психіатрів, які пройшли ретельний відбір, надавали свою допомогу як у головному офісі, так і у своїх приватних кабінетах неподалік.

У будівлі, що раніше була штаб-квартирою, також розташована середня школа.

«Сказати, що навчати цих дітей було складно, — це нічого не сказати. Вони просто не могли вчитися. Більшість кинули школу багато років тому і, ймовірно, значно відставали у знаннях», — очі отця Бойла наповнюються сльозами від спогадів. «І ось ми щойно випустили 37 учнів із середньої школи».

Коли ми запитали його, як це вдалося, він відповів: «Тому що кожен із цих учителів піклується про них. Ось у чому секрет. Їм не байдуже, і хлопці навчаються, бо нарешті хтось проявляє до них інтерес».

Отець Бойл створив спільноту там, де її раніше не було. «Ви не можете переконати людей, що банда — це шлях у нікуди. Ви повинні дати їм можливість жити у спільноті, де люди справді піклуються про них, перш ніж вони зможуть побачити різницю».

Ми перебуваємо у приміщенні, де три стіни прикрашені фотографіями та малюнками. Скляна стіна від підлоги до стелі виходить у хол HomeBoy Industries. Це сучасна будівля з відкритим плануванням і бетонними підлогами. Тут люди заповнюють заяви про прийом на роботу, підіймаються сходами до офісів, заходять до пекарні чи сувенірного магазину поруч, очікуючи зустрічі з отцем Бойлом. Що кілька хвилин він махає комусь у приймальні, вказуючи на тих, хто привернув його увагу, ніби розподіляючи зустрічі. Він відволікається від нашого інтерв'ю, щоб відповісти на дзвінки. Кілька молодих людей ввічливо підходять, щоб

попросити в нього ключі: на єдиній парковці в окрузі суворо відведено дві години, і вони хочуть переставити його машину, щоб він не отримав штраф.

У якийсь момент він перериває наше інтерв'ю, бо йому потрібно терміново вирішити якесь питання. І за ці чотири хвилини ми маємо змогу спостерігати його відточену майстерність ведення переговорів у дії.

У кабінет заходять юнак і його супутниця. Отець Бойл вітає їх, встає з-за столу й підходить ближче. Хлопець явно має проблеми зі здоров'ям, і його колеги радять йому звернутися до лікарні на консультацію. Вони вже домовилися про час, але він не хоче йти до лікарні раніше восьмої години вечора. Юнак боїться голок, лікарів та лікарень, і цей страх пов'язаний із сімейною історією. Він побоюється, що похід до лікарні може призвести до летальних наслідків.

Отець Бойл починає розмову: «Я зрозумів, що ти не хочеш йти до лікарні раніше восьмої. Не поясниш чому?»

Юнак опускає очі. «Я на роботі. Не хочу йти», — відповідає він.

«Послухай», — лагідно промовляє отець Бойл, і хлопець підіймає погляд. «Я твій керівник, і хочу сказати, що сьогодні ЦЕ — твоя робота. Я плачу тобі за те, щоб ти був здоровим і продуктивним. І сьогодні твоє головне завдання — подбати про себе».

Отець Бойл дає йому час усвідомити це і звертається до молодої жінки: «Ти зможеш відвезти його і побути з ним?» Вона киває.

Потім він лагідно кладе руки на плечі юнака, дивлячись йому прямо у вічі: «Синку, — каже він, — єдине, чого варто боятися, — це не впоратися із цим. А я знаю, що тобі вистачить сил».

Юнак намагається стримати емоції, і отець Бойл знову звертається до жінки: «Ти ж залишишся з ним до кінця, правда?» Вона киває.

«Вона поїде з тобою і залишиться стільки, скільки потрібно. Отже, ви можете йти?»

Юнак киває. Вони швидко обговорюють страхові документи і виходять із кімнати.

Отець Бойл повертається за стіл. «Ви, мабуть, подумали, що вона його колега, правда?» Ми підтверджуємо. «Ні, — усміхається він, — вона просто працює у

службі контролю відвідувань. Вона помітила проблему і запропонувала допомогти її вирішити».

Аналізуючи цей діалог, можна побачити безліч прикладів винахідливих переговорів і те, як отець Бойл будує взаємини у своїй спільноті. І все починається саме з таких розмов.

Бойл почав із пропозиції, яка дозволила юнакові легко погодитися. Він сказав: «Я розумію, що ти не хочеш йти до лікарні раніше восьмої години». У його словах не було конфлікту чи згадки про минуле або власні побоювання. Питання про необхідність лікування було переформульовано в питання про час. Потім Бойл зробив крок назад, дозволивши співробітнику висловитися, і уважно вислухав його відповідь. Важливо зазначити, що цей хлопець — доросла людина, і в нього можуть бути вагомі причини відкласти візит до лікарні.

Потім керівник раціонально вирішив ситуацію, що склалася. Він сказав: «Я твій начальник, і я кажу тобі, що сьогодні ЦЕ твоя робота». Він навів юнакові аргумент, із яким той не міг не погодитися: «Я плачу тобі за те, щоб ти був здоровим і продуктивним працівником». Тепер, ідучи до лікарні, молодий чоловік фактично виконує свої обов'язки.

Після цього Бойл дав йому трохи часу, щоб переосмислити ситуацію. Він звернувся до дівчини із проханням підтримати його: «Бачиш? Ми обоє дуже хочемо, щоб ти це зробив».

Він продовжував надавати юнакові вибір і можливість взяти відповідальність за результат: «Ти можеш піти зараз?»

Бойл подякував йому за цей вибір і водночас доручив співробітниці потурбуватися про нього. До моменту їхнього розставання обидва стали більш інтегрованими в спільноту, усвідомивши свою важливість у ній — вони підтримували одне одного, зміцнюючи спільну справу.

Для дівчини результати виявилися значно важливішими, ніж вона очікувала. Багато нових співробітників Homeboy Industries починають із цієї посади в службі контролю відвідувань — стежити за часом приходу та виходу працівників. Це не потребує особливих навичок, але дозволяє кожному працівникові познайомитися з іншими. Тому, коли новачки приєднуються до решти команди, у них уже є друзі, і вони знають практично всіх колег. Тепер вона стала повноцінним членом команди.

Ми звертаємо увагу на момент, який сам Бойл міг упустити: коли він обійняв хлопця за плечі й назвав його «синку».

Бойл знижує плечима: «У нього немає батька».

В історії отця Бойла багато уроків щодо винахідливих переговорів: швидкість і ефективність, краса побудови довготривалих відносин, емоційна залученість. Його здатність до імпровізації та швидкої зміни ролей (від роботодавця до фігури батька). Але найважливіше те, що отець Бойл демонструє значущість системного підходу двома різними й тонкими способами.

### **Системне проєктування: Третій вимір**

У своїй статті «Тривимірні переговори» (3-D Negotiation), опублікованій у *Harvard Business Review*, Девід Лакс і Джеймс Себеніус,<sup>1</sup> вивчивши численні переговори, дійшли висновку, що більшість учасників зосереджують увагу лише на двох аспектах: тактиці ведення переговорів і структурі угоди (тобто тому, що врешті потрапляє до контракту). Обидва ці аспекти зазвичай обговорюються за столом переговорів. Проте лише небагато хто замислюється про значно важливіший «третій вимір» — системне проєктування.

Розгляньмо історію HomeBoo. Отець Бойл спочатку прагнув зупинити вбивства у своїй парафії. Він намагався використовувати мирний підхід у переговорах, але це не дало результатів. Тоді він розширив рамки обговорень, залучаючи третю сторону — потенційних роботодавців.

Як стверджують Лакс і Себеніус: «Переговорники формату 3D трансформують масштаб і послідовність самої гри, щоб досягти бажаного результату. Діючи як підприємці, вони виходять за рамки столу переговорів, забезпечуючи звернення до потрібних сторін у правильному порядку для вирішення правильних питань, використовуючи правильні засоби, у потрібний час, із правильними очікуваннями та в контексті правильних альтернатив».

Отець Бойл безсумнівно діє саме так. У нього успішний бізнес у шести різних сферах. Він об'єднує зусилля для боротьби з насильством, залучаючи роботодавців, донорів, постачальників, клієнтів, спеціалістів з видалення татувань, міжнародний аеропорт Лос-Анджелеса, терапевтів, вчителів старших класів, волонтерів і, звісно, умовно звільнених осіб обох статей та потенційних членів банд. Фактично, він створює цілу спільноту, яка працює на благо миру, доводячи, що ніщо не може зупинити кулю краще, ніж праця.

На іншому рівні отець Бойл демонструє принципи системного проектування у своєму офісі. Ми відвідували безліч офісів керівників, і багато хто з них практикував так звану політику відкритих дверей. Напевно, найвідомішим прикладом такого підходу є Білл Гейтс, який працював у звичайному офісному просторі без дверей.

Однак дизайн офісу отця Бойла унікальний і особливо відповідає його цілям. Його можна назвати акваріумом, але виникає питання: хто тут риба — він сам чи його оточення? Він може сидіти за своїм столом і давати інтерв'ю, водночас спостерігаючи за своєю командою через плечі інтерв'юєрів. Він здатний оцінити настрої та емоції за рухами і виразами облич, які бачить ззовні. Він може перервати зустріч, щоб подбати про іншу людину, ґрунтуючись на її потребах, а не на статусі. Його оточення може спостерігати, як він працює нарівні з усіма до пізньої ночі, що слугує прикладом для всієї організації.

Якби ми запитали отця Бойла, чи планував він усе це, він, ймовірно, відповів би: «Ні, це все сталося з Божої волі». Або, можливо, він сказав би: «Ні, нічого з цього не має великого значення. Головне — це “абсолютна взаємність” нашої спільної роботи». І, можливо, він мав би рацію.

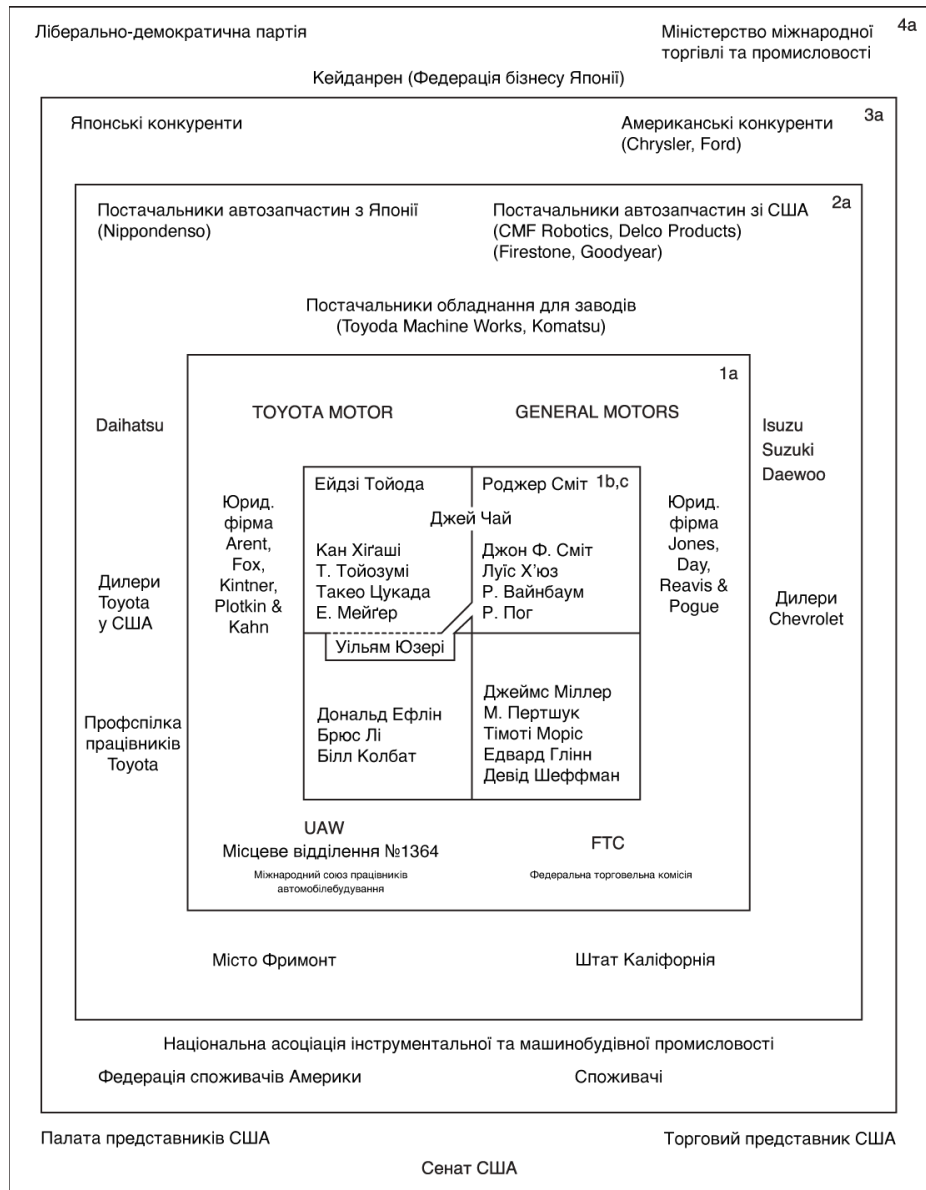
## **Системне проектування й винахідливі переговори**

Наприкінці 1960-х років, будучи студентом коледжу, Джон працював кур'єром, доставляючи продукти в районі затоки Сан-Франциско. Однією з його зупинок була їдальня на новому тоді складальному заводі General Motors у Фрімонті, штат Каліфорнія. Завод був величезним — розміром із 88 футбольних полів. (Сьогодні на цьому місці розташоване спільне підприємство Tesla Motors і Toyota.)

З 1984 по 2010 рік цей завод був домівкою для одного з найуспішніших міжнародних спільних підприємств в історії. NUMMI (New United Motor Manufacturing, Inc.) — так називався завод — перебував у спільному володінні General Motors і Toyota, двох давніх суперників на світовій арені. General Motors була зацікавлена у вивченні японських методів ощадливого виробництва, а Toyota потрібна була виробнича база у США через загрозу торговельних санкцій з боку невдоволеного Вашингтона. За чверть століття спільної роботи підприємство отримало безліч нагород у галузі виробництва та дизайну, а обидві компанії випускали автомобілі під своїми брендами, зокрема Chevy Nova й Toyota Corolla.



Стівен Вайс, нині викладач у Школі бізнесу Шуліха (Schulich School of Business) у Торонто, створив, мабуть, найдетальніший аналіз масштабних міжнародних ділових переговорів, узявши за основу переговори між GM і Toyota щодо NUMMI (див. рис. 5.1). У центральній частині схеми наведені ключові учасники переговорів — «акторів», а в зовнішніх квадратах Вайс зазначає численних представників «аудиторії». У своєму аналізі він також наводить список важливих зустрічей між учасниками та детально описує хід переговорів.



**Рисунок 5.1.** Актори і аудиторії в переговорах GM-Toyota.

Примітка: Цю структуру запропонував Іан Вайз. Великі прямокутники (кільця) позначають ступінь залученості за спаданням: 1 — основні актори; 2 — афілійовані особи та підтримуючі аудиторії; 3 — актори індустрії та ринку (опоненти); 4 — політичні актори. Літери позначають рівні поведінкового аналізу: а — організації; b — групи; с — індивідуальні особи. Виключаючи Федеральну торговельну комісію (FTC), блоки 1b і 1c містять переговорні команди (за винятком генеральних директорів Toyota і Smith), а також ключових індивідуальних учасників переговорів.

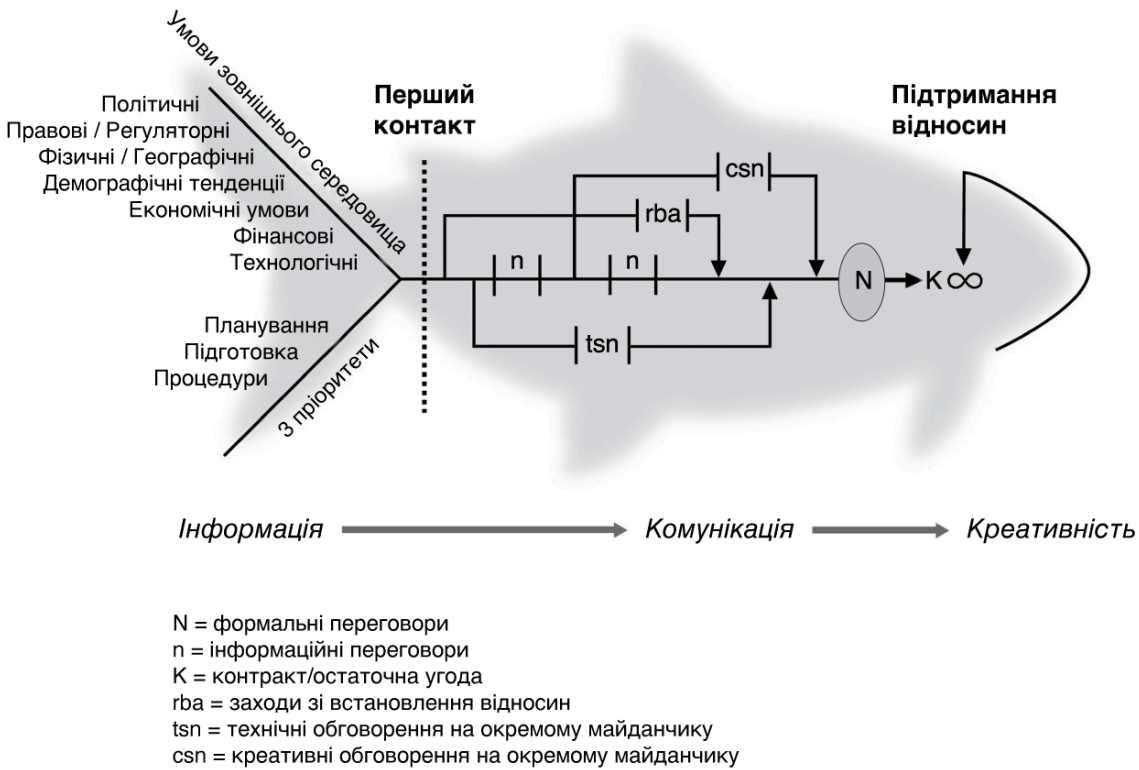
Джерело: Стівен Вайс, «Створення спільного підприємства GM/Toyota: випадок складних переговорів», Columbia Journal of World Business (літо 1987): 23-35.

Важливо зазначити, що автор віддає належне Джею Чаю, який виконував функції фасилітатора (або, як кажуть у Японії, *chukai-sha*). Більшість інших деталей в аналізі не мають суттєвого значення, але саме представлення переговорів є ранньою спробою опису системного проектування.

Карта переговорів NUMMI від Вайса слугує своєрідним «планом», до якого Девід Лакс і Джеймс Себеніус могли б застосувати свою концепцію «переговорної кампанії». Ця концепція, здатна реалізуватися місяцями чи навіть роками, включає в себе наступні кроки: визначення ключових сторін та їх групування у «фронти»; оцінка можливості об'єднання цих фронтів; встановлення порядку взаємодії між фронтами; оцінка того, якою інформацією слід ділитися між сторонами, а також з опонентами.<sup>2</sup>

Хоча нам не завжди подобається використовувати військову термінологію в контексті переговорів, ми визнаємо цінність цього керівництва з планування складних і масштабних зустрічей.

У своїй попередній книзі *«Глобальні переговори: нові правила»* Вільям і Джон (автори цієї книги) пропонують альтернативну модель системного проектування, яку можна знайти на малюнку 5.2. Ця модель є протоколом або дорожньою картою для глобальних переговорів, яка об'єднує знання, комунікації та креативність для досягнення комерційних угод, що сприяють взаємному процвітанню в усьому світі. Схема цього процесу нагадує скелет риби.



**Рисунок 5.2.** Процес глобальних переговорів

Ось як це працює:

Хвіст риби — знання, отримані в результаті моніторингу зовнішнього середовища, планування та підготовки, які є рушійною силою всього процесу. Основне тіло риби — це комунікація між партнерами. Голова риби включає творчість (або винахідливість) при укладанні угоди, бачення, відображене в контракті, та перспективний погляд у майбутнє, який сприяє підтримці відносин упродовж часу.

Ілюстрація риби демонструє ключові аспекти дослідження, підготовки, планування та процедур, необхідних для успішних переговорів. Вона чітко регламентує часову лінію та встановлює початкову точку, з якої починаються переговори. Далі виділяються формальні й неформальні переговори, культурні та технічні аспекти, що ведуть до укладання контракту. І, нарешті, діаграма проектується в майбутнє, включаючи підтримку відносин.

Ця ілюстрація знайомить початківців у сфері переговорів з різними етапами та питаннями, що виникають у ході глобальних переговорів, і допомагає організувати міждисциплінарні завдання в керовані робочі блоки. Однак слід зазначити, що діаграма риби зображує лише двох учасників переговорів, не враховуючи третіх сторін та іншу аудиторію.

Уявіть, як подібні діаграми можна використовувати для аналізу процесів переговорів. Ого! Це було б справжнє нагромадження квадратів і стрілок, що переплітаються між собою. На жаль, на двовимірній діаграмі просто неможливо повністю відобразити структуру та процеси, які відбуваються в реальності.

Кращою метафорою може слугувати інформаційна хмара — уявіть собі три виміри з відкритим доступом для всіх. Або, можливо, сонячна система? Уявіть центральне сонце, навколо якого обертаються планети та їхні супутники (активи) по пересічним орбітам. Усе це утримується разом завдяки взаємній гравітації. Уявіть отця Бойла та його «хоумбоїв» як центростремну силу, що притягує інші активи — людей з їхніми ідеями, часом і працею, а також капітальні ресурси, такі як гроші, нерухомість і цінність бренду. І, нарешті, є тонка, але незчисленна цінність спільноти й «абсолютної взаємності». Як і сонячна система, винахідливі переговори представляють собою відкриті системи, які заохочують внески із зовнішніх джерел. Всесвіт безкінечний.

Оскільки жодна двовимірна схема не здатна повною мірою передати всі тонкощі винахідливих переговорів, ми пропонуємо вам ознайомитися з основними елементами та дати волю вашій уяві, комбінуючи їх у власні унікальні системні проекти.

## **Як проєктування систем покращує потоки знань**

Щоб вести винахідливі переговори, необхідно якнайбільше дізнатися про інші сторони. Конкретні люди, особисті стосунки, місця зустрічей, час і канали комунікації сприяють відкритому спілкуванню й безперешкодним потокам знань. Ваше завдання — максимально використовувати ці потоки.

Кілька років тому на одному з наших корпоративних семінарів у Boeing ми помітили, що інженери почали представляти процес переговорів у вигляді діаграми

Ганта — інструмента, до якого вони звикли. Вони готували діаграму для майбутніх переговорів із постачальником деталей для хвостової частини літака, і кожен крок був пропрацьований з дивовижною ретельністю й старанністю. Ми підтримали їхній підхід, але потім запропонували врахувати фактори й змінні, які важко піддаються кількісній оцінці. Одразу ж їхні процедури почали руйнуватися. Несподівані сили й обставини не могли бути враховані в ідеально спланованій діаграмі управління проектом, побудованій за принципом реверс-інжинірингу.

У цей момент наука ведення переговорів уперше перетнулася з мистецтвом їхнього проведення. Інженери зрозуміли, що постачальник цікавиться не лише вигідною ціною, а й іншими аспектами: довгостроковими відносинами з Boeing, можливістю постачати супутні продукти, а також рекомендаціями для інших підрозділів компанії. Ці фактори не були включені в початковий аналіз витрат і вигод, але відіграли важливу роль у кінцевому результаті.

Незалежно від того, скільки зусиль ви вкладаєте в аналіз середовища, планування переговорів, підготовку й проєктування процесу, вам завжди потрібно враховувати фактори, що залишаються невідомими й невимірюваними. Гнучкість процесу й імпровізаційний характер мистецтва переговорів дозволяють проводити їх винахідливо.

Наступний крок — навчитися керувати переговорами, щоб максимізувати потоки знань. Хоча деякі з цих факторів можуть здаватися тривіальними, вони є ключовими для успішного системного проєктування:

1. Кількість сторін
2. Кількість індивідуальних учасників
3. Аудиторії (новинні ЗМІ тощо)
4. Канали комунікації

У розділі 8 ми обговоримо ще три фактори: місце, простір і темп переговорів (*англійською це римується як place, space and pace — прим. перекл.*). Усі сім факторів зазвичай визначаються до початку формальних переговорів, і кожен із них може стати вирішальним, що визначає успіх або невдачу.

### ***Кількість сторін***

У багатьох переговорах бере участь більше двох компаній. Окрім покупця і продавця, часто зустрічаються інші постачальники, інженерно-консалтингові фірми, банки, торговельні компанії та урядові чиновники. Як правило, чим більше

сторін залучено, тим більше можливостей для творчих рішень, але також тим складнішими і тривалішими стають переговори. На жаль, наше американське нетерпіння часто призводить до спроб швидко зібрати всіх разом і досягти угоди. Проте це майже завжди закінчується розчаруванням.

Ми пропонуємо організувати початкові переговори таким чином, щоб у них брала участь мінімальна кількість сторін. Наприклад, можна обмежитися представниками лише двох основних компаній. Якщо ж у переговорах бере участь більше однієї сторони, ми радимо застосувати підхід лобіювання. Він передбачає індивідуальні зустрічі з кожною зі сторін до того, як усі учасники зберуться разом. У своїй книзі *«Дельфіни та акули»* Петро Шикерев описує дещо інший підхід до лобіювання в Росії. Замість зустрічей із кожною стороною окремо коаліції формуються поступово, «акумулюються». Спочатку ви спілкуєтеся з однією стороною. Якщо вам вдається досягти згоди, ви запрошуєте третю сторону. Коли ви втрьох знаходите спільну мову, запрошуєте четверту. І так далі.

Після того як ви досягли згоди з вашими партнерами, після успішного *getting to “Yes”*, ми рекомендуємо один додатковий крок, який мають зробити всі учасники. Мета цього кроку — максимально розкрити творчий потенціал вашої ділової угоди, вийшовши за межі простого досягнення «Так». На фінальній зустрічі ключовими питаннями мають бути: «Чи є спосіб зробити ці відносини кращими для всіх? Зокрема, чи є щось, що ми не врахували?» Чим більше сторін залучено до процесу, тим більше нових ідей ви зможете запропонувати.

### ***Кількість індивідуальних учасників***

У переговорах американці майже завжди опиняються в меншості, і це може стати серйозною перепоною. Вкрай важливо дізнатися, хто буде присутнім з іншого боку, та зібрати свою команду відповідним чином. Не бійтеся залучати додаткових учасників, зокрема фінансових або технічних експертів. Додаткові витрати можуть виправдати себе у довгостроковій перспективі.

### ***Аудитори***

У будь-якій угоді існує безліч зацікавлених сторін, які можуть вплинути на її результат. Один із яскравих прикладів — DP World, компанія з Дубаю, яка після 11 вересня зіткнулася з негативною реакцією американців на всі країни Близького

Сходу. Попри це, компанія подала заявку на управління кількома портовими операціями в США. Розгляньмо, які аудиторії були залучені до цього процесу:

1. Інші учасники та конкуренти, зокрема китайські компанії
2. Урядові установи: FTC (антимонопольний комітет), Конгрес (для усунення можливих торгових бар'єрів), Державний департамент, Міністерство торгівлі та торговий представник США, а також різні служби безпеки
3. Донори Джорджа Буша
4. Американська громадськість
5. Профспілки докерів
6. Місцеві та міжнародні ЗМІ
7. Інші близькосхідні компанії, що розглядають можливість придбання активів у США

Тепер обговоримо, як компанія могла б використовувати ці різні аудиторії у своїх інтересах. Усі вони були залучені до процесу переговорів DP World, і, звісно, деякі з них могли піддаватися маніпуляціям через вибіркового витік інформації. Проте зрештою демократи в Конгресі та антипатія американської громадськості об'єдналися, щоб заблокувати угоду, попри загрозу вето з боку Буша. Як бізнесмени, керівники компанії врахували всі раціональні аргументи, але вони не були готові до емоційних реакцій.

Або візьмімо випадок із норвезькою стільниковою компанією Telenor, яка звинуватила свого російського партнера Altimo у тому, що той висвітлював їхні суперечки щодо активів в українській пресі. Це далеко не перший випадок, коли інформація навмисно передається у ЗМІ з метою тиску на іншу сторону, аби змусити її погодитися на запропоновані умови. Коли угода стає надбанням громадськості, іншій стороні складніше відмовитися від її умов. Однак така тактика ризикована, оскільки часто призводить до недовіри та зриву переговорів. Ще небезпечніше намагатися впливати на переговори через витік інформації у закордонну пресу — наприклад, коли американці намагаються тиснути на уряд іншої країни або навпаки.

Часто міжнародні клієнти чи партнери маніпулюють аудиторіями у своїх інтересах, особливо локальними аудиторіями, включаючи місцеві уряди. Ви можете використовувати ті ж методи, особливо якщо розглядаєте деяких представників аудиторії як партнерів.



## **Канали комунікації**

Існує безліч способів комунікації: особисто, через посередника, у пресі, телефоном, через конференц-зв'язок, факс, електронну пошту, месенджери, текстові повідомлення, телеконференції, відеоконференції, Skype, Twitter, Vine, YouTube, Instagram — і навіть через ті, які ще не винайдені.

Важко уявити, як будуть розвиватися комунікаційні технології зі збільшенням пропускної здатності. Сьогоднішні системи телеприсутності з підтримкою HDTV, вартістю \$400 000, можуть невдовзі поступитися ще більш переконливим псевдореалістичним технологіям.

## **ВРІЗКА 5.1**

### **Годування хижака**

Коли капітан Ді (так її прозвали підлеглі) йшла на переговори до Кемп-Пендлетона, вона використала прийом, яким часто нехтують: силу преси.

У цьому випадку під «пресою» малися на увазі пара журналістів — вороже налаштована репортерка в хіджабі та її не менш агресивний оператор. Капітан Ді не полінувалася зупинитися, щоб поспілкуватися з ними, відповідаючи на всі запитання та навмисно надаючи інформацію, яка представляла морських піхотинців у найкращому світлі — як добрих людей, які прийшли на допомогу, а місцевих — як тих, чия думка для них дуже важлива.

Вона також використовувала неформальні зв'язки, спілкуючись із людьми, які, ймовірно, були лідерами у своїх невеликих спільнотах. Їй добре запам'яталася одна максима, якої її навчив офіцер:

«Преса — це як хижак, який вимагає постійної їжі. Його потрібно регулярно годувати, даючи йому нові факти, інакше він залишиться голодним і може накинутися на вас».

Загальноприйнята думка свідчить, що зустрічі віч-на-віч завжди є кращими. У цьому випадку відкриті всі канали спілкування — вербальні й невербальні. Люди можуть торкатися, відчувати запах одне одного й навіть пробувати на смак — у деяких культурах поцілунок є нормою. Ви можете легко оцінити увагу та розуміння за виразами обличчя і позами.<sup>3</sup>

Це особливо важливо для клієнтів із культур, де велике значення надається стосункам. У таких культурах інші канали комунікації, які можуть бути прийнятними у Сполучених Штатах, виявляються неефективними або недоречними.

Наприклад, японська соціальна система базується на майже постійному особистому контакті. Важлива й делікатна інформація не може бути ефективно передана через листи, записки, факси, електронні листи, телефонні дзвінки чи навіть телеконференції. Крім того, письмова комунікація залишає слід взаємодії, що не завжди бажано за певних обставин.

Японським переговорникам набагато важче сказати «ні» в ситуаціях віч-на-віч. Соціальний тиск і прагнення до гармонії у міжособистісних стосунках виключають можливість негативних відповідей, і цей тиск менш помітний під час телефонної розмови чи листування електронною поштою.

Однак електронне спілкування має свої очевидні переваги. Інформація може передаватися швидше й зручніше через інтернет. Якщо порівняти записи особистих і електронних переговорів, можна помітити, що в першому випадку часто виникають непорозуміння, пропущені повідомлення, помилки та повтори.

Насправді важко зосередитися на слуханні, коли вже думаєш, що сказати далі. З іншого боку, електронна пошта дає час уважно прочитати повідомлення та, за необхідності, проконсультуватися з іншими щодо конкретних питань. Вона також дозволяє ретельно продумати свою відповідь. По суті, спілкування електронною поштою нагадує розмову на полі для гольфу: спочатку ви обмінюєтеся репліками на стартовому майданчику, а потім, шукаючи свої м'ячі, що розлетілися в різні боки, маєте час обміркувати отриману інформацію та сформулювати відповідь.

З цього можна зробити два основні висновки: (1) Дізнавайтеся про вподобання у каналах комунікації. (2) Розробляйте системи комунікації, які дозволять максимально використовувати потоки знань для розвитку креативності.

## На папері це було неможливо

Подібно до отця Бойла, основною метою Групи з громадянських питань (Civil Affairs Group, CAG) Корпусу морської піхоти США в Афганістані було збереження життів — як своїх товаришів-морпіхів, так і «хороших» місцевих мешканців. Але іноді субординація ускладнює справу.

Приблизно на півдорозі між Кабулом і Кандагаром панує пекельна спека. У районі Нава в Афганістані середня температура в липні сягає 40 °С. Опійний мак добре росте під палючим сонцем, зрошуваний водою з річки Гільменд. Так само й таліби почувалися тут цілком комфортно до 2009 року, коли Корпус морської піхоти США розпочав операцію «Удар меча» (Strike of the Sword) і провів різке нарощування сил. До 2010 року Нава стала прикладом успішної військової операції в цій проклятій війні, перетворившись на острівець безпеки, оточений небезпечними регіонами, що досі перебували під контролем талібів.

Пам'ятаєте сцену з фільму «*Лоуренс Аравійський*» (Lawrence of Arabia), де Омар Шаріф карає викрадача води? Для жителів Нави такий вчинок не здається чимось незвичайним. У місці, де вода дорівнює життю, коричневий камуфляж морських піхотинців зливається з висушеною землею, стаючи її продовженням.

Нава, попри всі свої успіхи після «нарощування сил», мала вирішити проблему мешканців пустелі, якщо район сподівався забезпечити собі процвітаюче майбутнє. Прибережні поселення Нави вздовж річки Гільменд процвітали: тут було безпечно, не залишилося й сліду повстанців, а економіка впевнено розвивалася. Однак лише за чотири милі на захід, де поля вже не могли вільно зрошуватися водою з річки, жили знедолені мешканці Шошурака, яких сусіди з більш зелених районів називали «людьми пустелі». Через своє маргінальне становище Шошурак залишався потенційним осередком нестабільності, де досі вирощували мак, що становило значну загрозу тій стабільності, якою насолоджувалася Нава останні роки. Перед американським комбатом, відповідальним за цю ділянку, постало складне завдання: як убезпечити свій сектор, вирішивши проблему «людей пустелі»? З огляду на стрімке скорочення сил США в регіоні та зменшення ресурсів, ідея пробурити колодязі для забезпечення водою здавалася розумним рішенням. Однак, не бажаючи ризикувати, командир вирішив порадитися зі спеціалістами з громадянських питань.

Капітани Грегг Керлі та Аморі Галле — справжні морські піхотинці, витривалі, розумні та з блискавичною реакцією. Як спеціалісти з громадянських питань (Civil Affairs), вони відповідали за реалізацію громадських проєктів у Наві. Формально їхнім безпосереднім керівником був полковник, відповідальний за всі операції Civil

Affairs у регіоні, який також контролював їхні службові показники. Проте він вирішив передати їх під командування місцевого комбата. І якщо раніше основним інструментом комбата були кулі, то тепер у нього з'явилася нова «зброя» — Група з громадянських питань, яка сприяла встановленню зв'язків із місцевим населенням і стала ключем до завоювання їхніх сердець.

В умовах нестачі води Керлі та Галле вважали, що буріння колодязів — це ключ до здобуття довіри місцевих жителів. Їхній командир повністю погоджувався з цією ідеєю. Багато командирів і цивільних радників у провінції Гільменд також були захоплені цим методом — він був дешевим, простим і подобався афганцям.

Однак штаб Civil Affairs Group раптово втрутився і наклав вето на буріння колодязів. Їхні дослідження показали, що вода з таких колодязів часто буває низької якості та з часом може спричинити ще більше проблем, зокрема обурення місцевих жителів. Крім того, буріння могло негативно вплинути на економіку, залишивши без роботи водоносів, що могло призвести до зростання безробіття, а отже, й ризику поповнення лав бойовиків. Колодязі також могли стати джерелом води для вирощування опіуму та призвести до виснаження водоносного горизонту. І найважливіше — штаб контролював бюджет, а отже, приймав остаточне рішення.

Ситуація в Афганістані також була складною. Буріння колодязів у будь-якому місці могло спричинити напруженість серед місцевих лідерів. Вода — це джерело життя, а отже, влади та грошей. Контроль над доступом до колодязя, збудованого США, означав зміну повноважень і впливу, що могло вплинути на природну ієрархію в племінних громадах.

Керлі та Галле ретельно обдумували вибір місця для будівництва двох колодязів у Шошураку, на чому наполягав командир батальйону. Вони запропонували розташувати один колодязь поруч із мечеттю, припускаючи, що імам не буде проявляти жадібності.

Другим підходящим місцем була ділянка поруч із базою Афганської національної армії (ANA), яка користувалася повагою серед місцевих жителів. Це забезпечило б неупереджений і безпечний доступ до води. Однак місцеві жителі недолюбливали таджиків, які розмовляли перською мовою і складали більшість в ANA. Третій варіант — ділянка популярного місцевого старійшини, який налагодив добрі стосунки з морськими піхотинцями США та активно працював над тим, щоб Шошурак перейшов під контроль уряду Ісламської Республіки Афганістан.

Перед командою Civil Affairs стояло непросте завдання — створити ефективну систему переговорів і розв'язати цей небезпечний вузол проблем. Командний пункт

батальйону був відносно близько до Шошурака, у той час як табір Лезернек і штаб Головного гуманітарного десанту знаходилися більш ніж за 80 кілометрів. Тому про особисті зустрічі всіх морпіхів не могло бути й мови. Однак ситуація значно покращилася, коли капітана Галле призначили до штабу САГ у Лезернеку.

Кімнати для нарад на командному пункті батальйону не відрізнялися вишуканістю та комфортом, але тут хоча б можна було зняти бронезилет, що символізувало перебування всередині укріпленої зони, яку морпіхи називали «периметром». Справжньою проблемою було організувати візити до місцевих жителів: сама дорога туди була пов'язана з ризиком потрапити під снайперський вогонь або нарватися на придорожню бомбу. Як розповідав капітан Керлі:

«Коли ти приїздиш сюди, треба бути готовим зустріти озброєних людей у бронезилетах. У них тут свої правила. Вони мають мобільні телефони, у деяких є автомобілі, а багатії навіть мають телевізори. Проте пшеницю вони жнуть серпами... У когось є електрика, але загалом їхній розпорядок дня диктує сонце. Життя тут старить швидше — тридцятирічні чоловіки вже мають білі бороди. Найрозумніші, як-от губернатор району, часто налаштовані проамериканськи. Але вони знають, що ми тут на шість місяців. Щойно одна команда їде, на її місце приходить інша і чує про всі обіцянки попередників. Вони знають наш графік. Вони примітивні, але не дурні.

Я не приховував від них інформації про те, коли ми завершимо свої проєкти і що плануємо робити далі. Вони вже мали подібний досвід із росіянами й розуміли, що ми плануємо. Більшість із них хотіли нашого від'їзду, за винятком тих, кому ми платили за оренду. Кожен, хто мав достатній вплив, щоб мати справу з нами, розумів, що ми тут ненадовго. Ми спілкувалися з людьми щодня, але на макрорівні намагалися зберігати дистанцію. Однак вони бачили в нас найкраще доступне джерело грошей.

Ми відвідали Шуру — їхній аналог міської ради. Я був там разом із Меттом Дунканом, місцевим політичним офіцером Держдепу. Він був експертом із питань управління, і значною мірою завдяки йому та його попередникам Нава досягла успіху. Обраний голова районної ради був у центрі уваги, поки ми не з'явилися — тоді вся увага переключилася на нас. Ми не прагнули цього — нічий інтерес не був би задоволений, якби американці стали центром місцевого управління. Я намагався залишатися нейтральним і виконувати роль спостерігача.

Вздвж стін стояли золотисті дивани, мабуть, родом із 70-х років. На підлозі лежав потертий промисловий ковролін, накритий килимом. У центрі кімнати стояв армійський стіл, за яким сиділи люди й пили чай. Навколо літали мухи, а підлога була вся у плямах від слини. Було дуже спекотно, із стелі звисала самотня лампочка. Вікна були розбиті, відкриваючи вид на сусідню огорожену ділянку. На

ній не росли жодні культурні рослини, лише висока трава в тріщинах землі. Здавалося, що сади зовні були створені лише для вигляду. За нашими мірками це місце було справжнім убозтвом.

Старші члени ради приходили на зібрання першими, оскільки вони не займалися польовою роботою. Вони займали дивани, тоді як ті, хто запізнився, сідали на підлогу. Голова ради головував на зібранні, але Тріпл Ейч (Triple H) — так ми називали Хаджі Хамедулла Хельманді (Haji Hamedullah Helmandi), старшого старійшину з найбільшим впливом у неформальній племінній структурі влади, — призначив молодого чоловіка відповідальним за його проведення. Коли двоє або троє починали говорити, решта замовкала.

Наші два штатні перекладачі були хлопцями з Кабула, які пройшли прискорений курс англійської мови і були найняті для роботи з наземними підрозділами США. Те, що вони були чужинцями, іноді створювало напруженість із місцевими, які глибоко зневажали їхню етнічну належність.

Це була не найзручніша обстановка для тривалих переговорів, і підтримувати потоки інформації на Шурі було нелегко. Але це було завдання капітана Керлі, і він успішно впорався з ним.

У результаті вони побудували колодязь прямо за межами бази патрулювання морської піхоти США, яку незабаром мали передати Афганській національній армії. Фінансування колодязя здійснювалося через Програму екстреного реагування (CERP) — джерело коштів, яке перебувало в розпорядженні командування і могло використовуватися для одноразових та швидких проєктів. Команда CAG активно використовувала ці фонди для реалізації невеликих проєктів із швидким ефектом, які могли бути реалізовані на суму до 5000 доларів. Оскільки вартість колодязя була меншою за 5000 доларів, його затвердження здійснювалося командиром батальйону, а не полковником CAG, який спочатку виступав проти цього проєкту.

Кошти CERP також надавали можливість швидко виплачувати гроші, що спрощувало процес укладання угод. Капітан Керлі розглянув трьох підрядників і вибрав одного з них, базуючись на ціні, репутації, членстві в районній громадській раді та наявності вже укладеного контракту на будівництво місцевої школи.

Нестабільна ситуація з безпекою в Шошураку створювала ще одну проблему для команди, адже місцеві жителі із «зеленої зони» Нави та інших районів сильно ризикували, вирушаючи на роботу до цього віддаленого регіону. Через це всі відомі підрядники відмовлялися їхати до Шошурака, якщо морпіхи не заплатять надмірно високу «надбавку за безпеку».

Тоді капітан Керлі звернувся до губернатора Манафа, голови району Нава, якого він вважав своїм ефективним союзником і компетентним адміністратором. Губернатор знав компанію з Лашкар-Гаху, столиці провінції Гільменд, яка погодилася побудувати один колодязь у Шошураку, вклавшись у бюджет у 5000 доларів.

Команда CAG так і не з'ясувала точно, чому саме ця компанія змогла побудувати колодязь так дешево. Вони підозрювали, але не змогли підтвердити, що, можливо, Манаф уклав додаткову закулісну угоду, попросивши відкат у компанії в обмін на забезпечення її безпеки. Також було припущення, що компанія погодилася взяти на себе додаткові ризики і виконати цей перший проєкт дешево, сподіваючись, що американці нададуть їй додаткові контракти згодом.

Як тільки морські піхотинці отримали фотографії, що підтверджують виконання робіт, і переконалися в цьому з двох незалежних джерел, підряднику було виплачено всі необхідні кошти. Радник із цивільних питань, який замінив Керлі, доповів, що будівництво колодязя допомогло досягти всіх поставлених цілей: він не лише забезпечив місцеве населення питною водою, а й надав мешканцям Шошурака впевненість та стимул до активної участі в місцевому самоврядуванні. Проте, попри досягнутий успіх, деякі місцеві жителі висловили невдоволення тим, що вода в колодязі виявилася «несолодкою», як і передбачав штаб Групи з громадських питань.

У підсумку, мета командира батальйону була досягнута: у Шошураку з'явився новий джерело води. Це дозволило корпусу заручитися політичною підтримкою в районі, який завжди був джерелом нестабільності на півдні Нави. Місце, де було викопано колодязь, також відповідало двом другорядним інтересам коаліції. Хоча колодязь призначався насамперед для цивільного населення, пост Афганської національної армії міг використовувати це джерело води, що значно спрощувало логістику. А оскільки колодязь знаходився у зоні видимості поста, безкоштовна охорона об'єкта та його відвідувачів автоматично ставала частиною угоди.

Зброя, бронезилети, робота через перекладачів, низова дипломатія, складні правила, небезпечні дороги та конкуруючі угруповання — і все це за необхідності залучення ресурсів та співпраці з різними зацікавленими сторонами. Ось це і є системне проєктування для винахідливих переговорів у найкращому вигляді.

## Глава 6. Підбір правильної команди

*Людству потрібні практичні люди... Але людству також потрібні і мрійники.*

— *Марія Кюрі*

### Обмануті в Шанхаї

Мабуть, лише одне місто у світі могло дати назву підступній практиці обману та примусу — Шанхай. В англійській мові існує дієслово *to shanghai*, яке описує процес ошукування чи примусу. В українській мові немає прямого еквівалента цього терміна, але суть залишається тією ж.

Shang•hai (дієслово): насильно завербувати людину в екіпаж корабля, часто вдаючись до обману, спювання алкоголем або одурманювання наркотиками. Термін походить від колись поширеної практики примусової вербовки моряків для далеких плавань, особливо на Схід.

Сьогодні цей термін використовується, коли вас обманом втягнули у небажану ситуацію, особливо під час переговорів на високому рівні. Цей термін відображає труднощі, з якими стикаються багато перемовників при взаємодії з іншою культурою.

У 1995 році Джим Поулсен вважав, що повністю контролює ситуацію. Як перший в історії президент Ford of China, він був готовий вести переговори про спільне підприємство з Shanghai Automotive Industry Corporation. У Ford була перевага: ще в 1930-х роках Генрі Форд продавав автомобілі в цьому регіоні. Генрі Форд II став одним із перших американських керівників, які зустрілися з Ден Сяопіном після того, як Китай знову відкрив свої економічні двері в 1978 році. До 1990-х років компанія вже мала три спільні підприємства з виробництва запчастин, і ще одне було на стадії запуску.

З іншого боку шахової дошки перебувала Shanghai Automotive — найбільший і найприбутковіший автовиробник Китаю. Їхній завод у Шанхаї вже був готовий виробляти 100 000 седанів під брендом Audi і 200 000 фургонів на рік у межах спільного підприємства з Volkswagen.



Ford і Shanghai Auto вели таємні переговори вже деякий час, коли раптово адміністрація Клінтона оголосила про торговельні санкції, які включали 100-відсоткові мита на китайський імпорт на суму понад мільярд доларів. Пекін відповів своїми митами і пригрозив припинити всі спільні підприємства з американськими автовиробниками. Крайній термін виконання цієї загрози був призначений на 26 лютого.

За дванадцять днів до дедлайну президент Shanghai Automotive, Лу Цзянь, оголосив, що обидва претенденти на контракт — Ford і GM — повинні подати свої остаточні пропозиції до кінця місяця. І якщо ці пропозиції його не влаштують, Toyota вже готова втрутитися.

Попри це, Полсен вважав, що має перевагу. Переговори йшли добре, і він зустрівся з торговельним представником США та міністерствами торгівлі й закордонних справ у Вашингтоні. Як додатковий захід безпеки Полсен заїхав до Merage School of Business Каліфорнійського університету в Ірвайні для міжкультурного тренінгу, і там ми (*автори книги*) з ним зустрілися.

Хоча ми навчали понад 2000 керівників Ford *японській культурі*, для цього занурення у *китайську культуру* ми об'єднали зусилля з Кетрін Сінь — уродженкою Пекіна, яка наразі очолює кафедру лідерства Michelin у Китайсько-Європейській міжнародній Школі бізнесу в Шанхаї.

На наше здивування, ми дізналися, що, попри роботу на заводах у Мексиці, Чехії, Польщі та Франції, а також постійні поїздки до Китаю протягом 18 місяців, Полсен ніколи не жив за межами США протягом тривалого часу. Жвавий і доброзичливий інженер із Середнього Заходу, все життя працюючи у Ford, Полсен виявився не зовсім готовим до особливостей китайських переговорів.

Тим часом крайній термін торговельної війни було скасовано — обидві країни зрозуміли, що ворожа риторика принесла їм більше політичних дивідендів, ніж реальна торговельна війна. Однак конкуренція тривала. Ford розіграв нову карту, оголосивши про програму досліджень екологічно чистих двигунів спільно з Китайською академією наук, вручивши ключі від Ford Taigus, який працює на бензині та метанолі, міністру науки й технологій Китаю.

У відповідь GM оголосив про передачу технологій і надав грант у розмірі мільйона юанів Університету Цінхуа — альма-матер багатьох високопоставлених китайських чиновників. Цей крок став першим етапом створення Технологічного інституту GM-China з дослідницькими лабораторіями та технічними центрами.

Тим часом Полсен у США переконав Ford внести зміни в дизайн Taurus, збільшивши простір для ніг на задніх сидіннях, оскільки більшість китайських покупців надавали перевагу їзді з водіями.

### **GM змінює правила гри**

На цьому етапі GM несподівано підняла ставки, додавши до своєї команди жінку — Ширлі Янг. Із 1983 року вона працювала консультанткою, а згодом стала віцепрезиденткою, і її досягнення в США були вражаючими. Янг була членом ради директорів великих компаній, брала участь у роботі номінаційного комітету Нью-Йоркської фондової біржі, співпрацювала з Державним департаментом США з питань міжнародного розвитку, була попечителькою Академії Філіпса Андовера, коледжу Веллслі та Центру мистецтв в Інтерлохені. Вона також була асоційованою членкинею Гарвардської школи бізнесу.

Янг була визнана «Жінкою року» за версією Американської федерації реклами та Китайсько-американської ради з планування. Окрім цього, вона очолювала «Комітет ста» — групу китайсько-американських лідерів і входила до ради директорів Шанхайського симфонічного оркестру, якому GM пожертвувала 125 000 доларів.

Якщо в США у Янг були сильні зв'язки, то її китайські *guanxi* (зв'язки) були ще міцнішими. Її батько був героєм як у Китаї, так і на Тайвані, оскільки його вбили японці, коли він обіймав посаду генерального консула Китаю на Філіппінах під час Другої світової війни. Її вітччм був послом Китаю в США, Великій Британії та Франції. Народжена в Шанхаї, Янг вільно володіла мандаринською мовою та мала багато родичів по всьому Китаю.

Її завданням було просування передачі технологій, і вона працювала безпосередньо на віцепрезидента GM, відповідального за операції в Китаї. Але її повноваження були лише вершиною айсберга. Вона особисто організовувала поїздки китайських керівників і високопосадовців до Детройта для ознайомлення. Під час їхнього перебування у місті Янг залучала понад 1000 китайсько-американських співробітників GM для привітання гостей. У відповідь вона організовувала візити вищого керівництва GM до Шанхая, супроводжуючи генерального директора в трьох поїздках та п'ятьох із семи керівників GM на початку осені — подія, безпрецедентна в історії міжнародних відносин GM. Відбулася навіть поїздка до Пію для керівників Shanghai Auto, формально для ознайомлення з успіхом GM у цьому регіоні.

Поки Янг займалася налагодженням зв'язків, Ford, на жаль, діяв прямо протилежно. Після 19 місяців постійних поїздок туди й назад головний переговорник Полсен вийшов на пенсію. Наприкінці серпня його замінив Вон Кошдарян, ветеран Ford із 33-річним стажем роботи на міжнародному рівні в Японії та Європі. Однак Кошдарян не говорив китайською мовою і не мав жодного досвіду роботи в Китаї.

До цього часу і Ford, і GM уже інвестували або взяли на себе зобов'язання вкласти десятки мільйонів доларів у створення технологічних інститутів і заводів із виробництва запчастин. GM також запропонувала технології від своїх підрозділів Hughes Electronics і Electronic Data Systems. Все, що міг запропонувати Ford, — це невелика зміна розміру заднього сидіння Taurus.<sup>1</sup>

Як пізніше описав ситуацію Полсен у журналі *Time*: «У нас не було достатньо людей, які говорили б китайською, щоб налагодити тісний контакт із чиновниками в Шанхаї. Ми намагалися наздогнати з меншими ресурсами».

Не дивно, що 31 жовтня компанія Shanghai Auto уклала угоду з General Motors про виробництво 100 000 автомобілів Buick Regal на новому збірному заводі, будівництво якого в Шанхаї оцінили в один мільярд доларів. Незабаром після цього планувалося розпочати виробництво мінівенів.

### ***Занадто мало, занадто пізно***

Після своєї поразки керівники Ford звинуватили свою «надто сучасну» інженерну команду. Однак справжня невдача сталася значно раніше — ще в Детройті. Вони самі себе «ошанхайли», не відправивши вчасно потрібну людину.

Доктор Ларрі Вонг був 32-річним ветераном Ford із абсолютно винятковим досвідом. Інженер в аерокосмічній галузі, він володів глибокими технологічними знаннями й протягом одинадцяти років обіймав посаду президента Ford Taiwan, забезпечивши компанії домінування на ринку. Носій мандаринської та кантонської мов, Вонг був названий «Бізнесменом року Тайваню» за рік до цих подій.

Вибір Полсена як представника Ford здивував багатьох, особливо з огляду на кар'єру Вонга. Лише через рік він став першим етнічним китайцем, який очолив Гонконзький жокей-клуб — відносно невелике підприємство, яке, утім, приносило 12 мільярдів доларів щорічного доходу. Цей клуб повертав в економіку британської колонії 1,5 мільярда доларів, що становило 11% податкової бази Гонконгу. Решти

суми вистачало, щоб профінансувати Гонконзький університет науки й технологій на 300 мільйонів доларів.

У наступні десятиліття Ford продовжував відчувати наслідки цього єдиного невдалого кадрового рішення. Зрештою, через шість років компанія найняла етнічного китайця, який зміг укласти угоду з третьою за величиною автомобільною компанією в Китаї. До 2005 року General Motors продавала втричі більше автомобілів, ніж Ford. А до 2012 року цифри виглядали так: GM — 2,8 мільйона, Ford — 627 000. І навіть сьогодні чинний генеральний директор Ford Алан Мулаллі продовжує орієнтуватися на Китай, усе ще намагаючись наздогнати конкурентів.

Урок простий: справжні майстри винахідливих переговорів починають підготовку задовго до зустрічі, можливо, ще з дитинства. Вони глибоко розуміють культурні нюанси всіх учасників і прагнуть до довгострокової співпраці. Маючи на меті багаторічну перспективу, вони вкладають усі необхідні ресурси в побудову стосунків. Адже врешті-решт, абстрактні міжнародні переговори завжди є діалогом між реальними людьми.

## **Підбір команди**

Одним із ключових елементів системного проєктування є вибір членів переговорної команди. Ці спеціалісти можуть мати різний ранг залежно від розміру компаній-учасників, а також масштабу й значущості угоди. Вибір найкращих представників може стати вирішальним чинником, який визначить успіх або провал ділових відносин, як це сталося з Ford у Китаї.

У кожного з нас є свої уявлення про те, якими якостями має володіти хороший переговорник. Сер Френсіс Бекон колись радив використовувати «сміливих людей для протестів, красномовних для переконання, хитрих — для розслідувань і спостережень». Дехто вважає важливими такі риси, як наполегливість, екстраверсія, швидкість мовлення, гострий розум або привітність. Але чи справді ці якості мають ключове значення в процесі переговорів?

## ВРІЗКА 6.1

### Тонкий баланс: хімія має значення

Олімпійське веслування. Чотири роки виснажливих тренувань на ергометрах, розвиток сили ніг, спини, рук і преса та постійне споживання Gatorade. Холодні ранкові тренування, ранні підйоми, постійне виснаження й довгі години очікування. З 1997 по 1999 рік чоловіча вісімка США встановила рекорд, вигравши три чемпіонати світу поспіль. Їхньою наступною метою було олімпійське золото на Іграх 2000 року, адже американські веслярі не здобували олімпійську золоту медаль із 1964 року.

Готуючись до Олімпіади в Сіднеї, тренер Майк Тепі приділяв особливу увагу «хімії» команди, довірі та емоціям. Водночас він орієнтувався на об'єктивні показники, одним із яких були результати на веслувальному тренажері — ергометрі. Дейв Саймон, студент другого курсу Університету Брауна, став чемпіоном США в 2000 році, показавши другий найкращий результат в історії — 5:31. Тепі, вражений його статистикою, включив Саймона до олімпійської вісімки, попри те, що це рішення призвело до виключення Майкла Верлі, який здобув золоті медалі на трьох чемпіонатах світу. Проте на Олімпіаді команда посіла лише п'яте місце, що стало розчаруванням для всіх.

Документальний фільм Бреда Алана Льюїса «Тонкий баланс» наочно демонструє, наскільки важлива командна «хімія» для досягнення успіху. Іронічно, що змагальний спорт слугує метафорою для опису значення «хімії» у переговорних командах, адже як у спорті, так і в переговорах довіра та емоції відіграють ключову роль.

### ***Ключові характеристики перемовника***

У ході наших постійних досліджень, проведення інтерв'ю з досвідченими перемовниками, аналізу літератури та нашого власного досвіду участі у комерційних угодах ми визначили сім ключових характеристик, які необхідні перемовникам:

1. Уміння слухати
2. Соціальний інтелект
3. Готовність використовувати допомогу команди
4. Впевненість у собі
5. Високі прагнення
6. Уміння продати ідею всередині компанії
7. Мовні навички

Незалежно від того, шукаєте ви тимчасових чи постійних перемовників або наймаєте відповідних менеджерів, вам знадобляться фахівці з кількома ключовими навичками, які тісно пов'язані між собою.

***Уміння слухати.*** Перемовини можна розглядати як процес спільного прийняття рішень, і для досягнення найкращих результатів критично важливо володіти навичками активного слухання. Щоб ухвалювати рішення на основі максимально повної інформації, перемовники мають бути уважними навіть до найменших натяків, які розкривають справжні інтереси клієнтів.

Уміння слухати є основою як переконання, так і творчого підходу. Перед тим як намагатися змінити думку людей за столом перемовин, важливо ставити правильні запитання, щоб краще зрозуміти, що саме для них важливо. У міжнародних угодах навички слухання проходять серйозну перевірку: потрібно не лише розуміти мову з акцентом чи неідеальною англійською, але й уміти зчитувати різноманітні невербальні сигнали.

Висновок? Хороші слухачі збільшують потік інформації та відкривають нові можливості для успіху.

***Соціальний інтелект.*** Соціальний аспект ділових зустрічей відіграє ключову роль у досягненні успіху, особливо в культурах, орієнтованих на побудову

особистих стосунків. Соціальний інтелект і здатність ладнати з людьми не лише спрощують спілкування, але й сприяють вільному обміну інформацією та ідеями. Це, своєю чергою, дозволяє ухвалювати більш обґрунтовані й креативні рішення.

Деніел Ґоулман, автор книги «Соціальний інтелект: Нова наука про людські взаємини»,<sup>2</sup> описує соціальний інтелект таким чином:

*Соціальна обізнаність* — охоплює широкий спектр навичок: від миттєвого розуміння внутрішнього стану іншої людини до усвідомлення її почуттів і думок, а також здатності аналізувати складні соціальні ситуації. Вона включає кілька важливих аспектів.

- Примітивна емпатія: здатність відчувати те саме, що й інші, і вловлювати невербальні емоційні сигнали.
- Підлаштування:<sup>3</sup> уміння максимально «приймати», слухати та точно «налаштуватися» на хвилю співрозмовника, щоб краще його зрозуміти.
- Емпатична точність (емоційний інтелект):<sup>4</sup> глибоке розуміння думок, почуттів і намірів іншої людини.
- Соціальне пізнання: глибоке розуміння того, як функціонує соціальний світ.

*Соціальна здатність* — відчуття внутрішніх переживань іншої людини або знання її думок і намірів не завжди є достатніми для ефективної взаємодії. Соціальна здатність — це навичка, що ґрунтується на соціальній обізнаності, яка забезпечує плавне та продуктивне спілкування. Вона охоплює кілька важливих аспектів:

- **Синхронність:** здатність майстерно взаємодіяти на невербальному рівні.
- **Самопрезентація:** уміння ефективно представити себе.
- **Вплив:** здатність формувати результат соціальних взаємодій.
- **Турбота:** увага до потреб оточуючих і відповідні дії.

**Готовність приймати допомогу команди.** Навіть найкваліфікованіший американський керівник не завжди може бути експертом у всіх аспектах — технічних деталях, фінансах, культурних особливостях і підтриманні відносин. Для створення ефективної переговорної команди необхідно залучити прикладних інженерів, фінансових аналітиків, перекладачів та іноземних партнерів. Ці фахівці виправдовують витрати, необхідні для їх залучення. За можливості включайте до команди молодих членів для спостереження — вони можуть стати додатковими

очима та вухами, відкриваючи нові перспективи й формуючи важливі зв'язки, які допоможуть у вибудовуванні довгострокових відносин.

**Впевненість у собі.** Ключовим учасникам переговорів часто доводиться долати відмінності між компаніями та культурами. Вони змушені вести переговори як із клієнтами, так і з головним офісом. Клієнти можуть сумніватися у політиці вашої компанії, а фінансові менеджери — у виправданості витрат часу та коштів на побудову особистих відносин. Для ефективної роботи в таких неоднозначних умовах важливо вірити в себе та свої ідеї.

**Високі прагнення.** Дослідження переговорів показують, що учасники, які з самого початку запитують більше, у підсумку досягають значніших результатів. Тому, якщо порівнювати двох керівників із рівними характеристиками, перевага буде у того, хто ставить амбітніші цілі. Такі переговорники не зупиняються на досягненні простого консенсусу — вони прагнуть до справді творчих рішень.

**Уміння «продати» ідею всередині компанії.** Одне з найскладніших завдань, особливо в міжнародних переговорах, — це «продаж» угоди власному керівництву. Ризик полягає в тому, що якщо ви надто глибоко розумієте точку зору іншої сторони, ваше керівництво може засумніватися у вашій лояльності. Чим тісніший зв'язок представника з керівництвом компанії, тим більше шансів на успіх.

**Мовні навички.** Жодна характеристика успішного переговорника не є настільки важливою в міжнародних переговорах, як знання іноземних мов, і водночас настільки часто ігнорується. Коли керівники наймають студентів-бізнесменів, вони насамперед звертають увагу на їхні комунікативні здібності: уміння писати зрозумілі листи та звіти, а також ефективно їх презентувати. Саме тому в бізнес-школах ми приділяємо особливу увагу розвитку цих навичок через навчання, практику та зворотний зв'язок.



## ВРІЗКА 6.2

### Олівцева дипломатія: залучення експерта

Сьюзан — майстер своєї справи, досвідчений педагог, яка навчає інших викладачів, а сотні учнів згадують її як улюблену вчительку. У її класі для першокласників панує жвава атмосфера: діти працюють у групах, читають в затишному куточку та активно ставлять запитання. Завдяки зацікавленості, вони рідко створюють хаос, навіть коли підходять до вузької ніші, щоб заточити свої олівці.

Проте сьогодні учням належить пройти низку стандартизованих тестів, де їм доведеться довго сидіти на місцях без можливості вставати без поважної причини. Щоб підготувати їх до такої дисципліни та навчити планувати заздалегідь, Сьюзан запровадила нове правило: кожен учень отримує два олівці, які можна заточувати лише наприкінці уроку, перед перервою.

Коли 22 учні з нетерпінням чекали перерви, біля точилки утворювався натовп, де штовханина і невдало поставлені лікті викликали різкі слова і навіть кілька синців. Тут втрутився експерт з місцевої культури — Джеремі, сором'язливий хлопчик, який рідко говорив, запропонував рішення: організувати процес, як у черзі для школярів, коли їх забирають батьки на автомобілях після школи. Кожна дитина ставала у свій сектор, а черговість визначалася щодня залежно від поведінки на уроках.

Сьюзан доопрацювала ідею, додавши математичні ігри, засновані на додаванні та відніманні місць у черзі — реальні математичні задачі, які навчали дітей терпінню. Усе, що знадобилося, — це свіжий погляд шестирічного експерта, щоб усунути суперечки й створити порядок без необхідності переговорів.

Дивно, але, незважаючи на активне проникнення американських компаній на світовий ринок, знання таких ключових мов, як китайська чи іспанська, досі не є обов'язковим. Більше того, у більшості американських бізнес-шкіл вивчення цих базових мовних навичок, які могли б значно полегшити роботу за кордоном, не передбачено.

І цей пробіл може мати руйнівні наслідки.

## **Ford у В'єтнамі**

Уявіть собі країну, яка формально є комуністичною. Після десятиліть застою і стагнації державних підприємств уряд вирішує стимулювати розвиток капіталізму, натхненний стрімким економічним зростанням сусідніх країн. Ставки високі, як і перешкоди, з якими доведеться зіткнутися.

На сцену виходить Ян Юнг-Мін Суну, 30-річний ветеран Федеральної служби посередництва і примирення США (FMCS). Він є експертом у сфері трансформації трудових конфліктів у гармонійні відносини між працівниками та керівництвом. У 2003 році він прийняв трирічне призначення (яке пізніше було продовжене до шести років) у Міжнародній організації праці (МОП), спеціалізованій установі ООН, з метою покращення трудових відносин на нових капіталістичних підприємствах у В'єтнамі.

Дивно, але спадщина комунізму залишила двом новим приватним і іноземним компаніям у В'єтнамі два цінних дари: загалом грамотну робочу силу та вимогу, щоб усі підприємства з більш ніж 20 працівниками мали профспілки. Ця умова є унікальною серед комуністичних країн і дала Суну чудовий старт у його діяльності. Його завданням було спиратися на цю існуючу основу, і він вирішив використати принципи винахідливих переговорів.

Робота почалася у семи найбільш індустріалізованих провінціях країни. У кожній провінції було відібрано десять середніх підприємств, де активно діяли профспілки. Усього було визначено 70 нових клієнтів. Серед них були як державні підприємства, так і приватизовані або такі, що перебували в процесі приватизації компанії, а також підприємства, які належали різним фірмам з Азії, Європи та США. Найцікавішим клієнтом виявилася компанія Ford Motor Company, яка у 1997 році погодилася створити спільне складальне підприємство з часткою 75/25 із Song Song Diesel у місті Хай Зионг, приблизно за 65 кілометрів від Ханоя. Підприємство мало займатися складанням п'яти моделей Ford як для внутрішнього ринку, так і на експорт.

FMCS (Федеральна служба посередництва і примирення США) дотримується кількох ключових принципів, які сприяють встановленню гармонійних трудових відносин:

1. Повага до всіх сторін та їхньої ролі на робочому місці.
2. Постійна двостороння комунікація.
3. Активний обмін інформацією.
4. Встановлення міжособистісних відносин.

Список принципів досягнення консенсусу, запропонований Лоуренсом Саскіндом і описаний у нашій книзі «Глобальні переговори», значною мірою збігається з рекомендаціями FMCS.

У США для керівників компаній і профспілкових лідерів організують спільні програми навчання, спрямовані на розвиток навичок соціального діалогу, комунікації, ведення колективних переговорів на основі інтересів і посередництва. Ці програми плануються заздалегідь, до закінчення трудових договорів, але особливо важливі вони на початку найскладніших посередницьких завдань. У рамках ефективних програм: (1) Обидві сторони освоюють методи винахідливих переговорів. (2) Керівники та лідери профспілок вибудовують особисті стосунки.

Ключ до успіху — навчання, і для Ford воно почалося в дивовижному місці: на пляжному курорті в мальовничій бухті Халонг. Десятки тисяч років тому тут зародилися давні культури серед майже 2000 вапнякових острівців, що завмерли у химерних формах. П'ятсот років тому поет Нгуєн Чай оспівав це «диво скелі в небі» у своїй оді. Сьогодні ця перлина природи, визнана об'єктом Всесвітньої спадщини ЮНЕСКО, стала магнітом для мандрівників з усього світу, які прагнуть доторкнутися до вічності.

Ford разом із дев'ятьма іншими фірмами з цієї провінції був запрошений на триденну навчальну сесію. Частина програми була досить стандартною: формальні лекції та вступні матеріали. Однак вона була доповнена рольовими іграми та командоутворенням. Можливо, найважливіше — було багато часу для неформальних зустрічей, розважальних вечерь і прогулянок пляжем. До моменту, коли учасники приступили до сесій мозкового штурму, вони вже були знайомі й мали симпатію одне до одного.

Вибір місця був надзвичайно важливим: науковці довели, що прогулянки серед дерев і близькість до води пробуджують творчий потенціал. Нейтральна територія, яка вражає своєю природною красою, дозволила відкинути ієрархію та напруження, які неминуче виникають у стінах фабрики.

І, що не менш важливо, навчання включало ще один ключовий елемент — майстерність досвідченого фасилітатора.

### Чому це спрацювало?

1. **Люди.** У цьому випадку Суно заздалегідь зібрав ключових HR-менеджерів і профспілкових лідерів ще до початку переговорів щодо трудового договору. Він навчив їх співпрацювати як партнери, а не виступати проти один одного. Вони дізналися більше один про одного і краще зрозуміли свої позиції ще до того, як питання винесли на обговорення. Це допомогло їм здобути підтримку своїх колег, поставивши в'єтнамських партнерів та іноземців у рівні умови.
2. **Цілі.** Працюючи разом на ранніх етапах, об'єднані команди отримали можливість створити спільні цілі. Вони почали бачити перспективи у своїх спільних підприємствах.
3. **Команди.** Команди Суно володіли рядом характеристик, які, як доведено, підвищують креативність рішень, зокрема:
  - У них був правильний розмір: вісім осіб на підприємство, що відповідає оптимальному діапазону від 5 до 12.
  - Вони включали людей із різними особистостями та досвідом.<sup>6</sup>
  - Вони були культурно різноманітними.<sup>7</sup>
  - У команді були представлені жінки.<sup>8</sup>
  - До їхнього складу входили як експерти,<sup>9</sup> так і ті, хто не мав спеціальних знань.<sup>10</sup>

Розмір усієї групи на виїзному заході також виявився ідеальним — 80 учасників було достатньо, щоб зміцнити командні цілі, і ця кількість не перевищувала верхню межу в 150 осіб, за якої група все ще може сприйматися як єдина спільнота.

4. **Час.** Три дні були оптимальною тривалістю для виїзного навчання з кількох причин:
  - Це дозволило групі навчатися різними способами — за допомогою формальних лекцій, практичних занять і неформальних обговорень під час перерв. Оскільки кожен має свій стиль навчання, усі могли поділитися своїми знаннями та навичками.

- Три дні створювали реальний дедлайн. На відміну від більшості робочих місць, де складні дискусії можна відкласти до наступного тижня чи місяця, тут було встановлено чіткий термін для вирішення проблем, що сприяло посиленню мотивації їх подолати.<sup>11</sup>
- Упродовж трьох днів було організовано дев'ять можливостей для прийому їжі та стільки ж перерв, коли учасники могли зайнятися чимось зовсім іншим.<sup>12</sup>
- Протягом двох ночей учасники могли «переспати» зі своїми ідеями,<sup>13</sup> щоб дати підсвідомості час їх покращити.

Сьогодні Ford — це глобальна виробнича мережа, яка охоплює 21 країну світу. Від промислових центрів Німеччини та Японії до ринків, що розвиваються, у Бразилії, Росії, Індії, Китаї, від Румунії до Венесуели та В'єтнаму — Ford скрізь знаходить свій підхід. Попри різноманітність трудового законодавства та робочих культур, Ford з гордістю несе прапор позитивних трудових відносин у всьому світі.

В'єтнамський досвід Ford — яскравий цьому доказ. Раннє залучення до семінарів FMCS стало фундаментом для 16-річної історії успіху в цій складній трудовій сфері, де компанія жодного разу не стикалася зі страйками.

Ян майстерно створив програми FMCS у В'єтнамі, спираючись на ключові принципи. Перш за все, контекст — це основа успіху. Особисті стосунки повинні бути налагоджені до початку складних переговорів, створюючи міцну базу для співпраці. Вибір місця зустрічі (дерева та вода) — це не просто формальність, а стратегічний хід. Кожна неформальна зустріч — це можливість для народження ідей, що виходять за межі стандартних рішень. У цьому процесі Ян і FMCS виступають умілими фасилітаторами, перетворюючи розрізнені ідеї на винахідливі рішення.

## **Підготовка переговорників і важливість фасилітаторів**

Багато американських компаній навчають своїх співробітників мистецтву ведення переговорів. Але Ян Суну за останні 30 років досяг неймовірних успіхів у запобіганні страйків. Його головний козир? Завчасний підхід до розвитку навичок спілкування і вирішення проблем.

FMCS зробила своїм пріоритетом навчання як працівників, так і керівників «переговорам на основі інтересів». Суть цього методу полягає в обміні інформацією про інтереси сторін, що відкриває *нові можливості* та зміцнює *довірчі відносини*. Фактично, це те, що ми називаємо винахідливими переговорами — або створенням «фабрик з виробництва пирогів».

Історія Яна також демонструє важливість фасилітаторів. У теорії соціальних мереж їх називають «нодами». Звучить трохи інопланетно, але насправді це просто хитромудрий термін, яким гіки позначають людей. Хоча «нодами» можуть бути й мікроби, і корови, і компанії, і навіть цілі країни. Але повернімося до людей-вузлів: уявіть їх бджолами, що запилюють квіти. Фасилітатори, як ці невтомні комахи, створюють зв'язки між людьми, допомагаючи «запилювати» переговори.

Девід Обстфельд, захищаючи докторську дисертацію в Мічиганському університеті, протягом цілого року спостерігав і аналізував моделі взаємодії між такими «нодами» в інженерному центрі великого автовиробника. Його висновок: треті сторони — ключ до інновацій. У своїй резонансній статті<sup>14</sup> в академічному журналі *Administrative Science Quarterly* він назвав їх *tertius iungens* (з латини — «пов'язуючий третій») і довів, що вони значно більше, ніж просто посередники чи «конектори»<sup>15</sup> (за термінологією Малкольма Гладуелла). Ці люди не лише знайомлять незнайомих, а й допомагають їм працювати разом. Їхня роль багатогранна, чимось схожа на японських *chukai-sha*<sup>16</sup> чи китайських *zhongjian ren*<sup>17</sup>. А якщо хочете ближчий приклад, поговоріть із батьками, чиї діти нещодавно роз'їхалися. Запитайте їх, як змінилися сімейні вечери після того, як остання дитина залишила стіл. Вони розкажуть вам не лише про порожній стілець, а й про втрату посередника в сімейних суперечках та свідка повсякденних подій. Ця аналогія наочно демонструє, наскільки важливі треті сторони у винахідливих переговорах.

Вільям Грем,<sup>18</sup> експерт у галузі енергетики та екології, у співпраці з Лоуренсом Саскіндом дослідив чотири міжнародні енергетичні проєкти у США. Їхній звіт показує, що використання професійних фасилітаторів скоротило час переговорів і привело до більш стійких угод у трьох із чотирьох вивчених енергетичних проєктів. Ці результати детально описані в четвертому розділі.

## ВРІЗКА 6.3

### Уроки Памплони

Ризик тут величезний. Шум натовпу і стукіт копит оглушують. Смерть завжди поруч. Але століттями молоді люди з усього світу збираються на Енсьєрро, щоб пережити ці три-чотири моторошні хвилини, тікаючи від розлючених биків, які мчать від загону до арени.

Щороку хтось отримує поранення від рогів, а інколи навіть гине. З часом були розроблені заходи безпеки. Один із них — паркан із 3000 секцій, який відокремлює глядачів від бігунів. Існують суворі правила: заборонено вживати алкоголь, відпочивати під час бігу, повертатися до биків спиною або дражнити їх. Червоні пояси й хустки (*faja ma rañuelo*) мають бути зав'язані так, щоб їх можна було легко розв'язати, потягнувши за вільний кінець.

Крім того, важливу роль відіграють професіонали. Пасторес (*pastores*) з палицями уздовж маршруту спрямовують биків і не дозволяють людям робити дурниці. Добладорес (*dobladores*), часто колишні матадори, допомагають бігунам розійтися на вході в арену, а биків направляють у загін.

Однак головні дійові особи — це іспанські бойові бики (*toros bravos*), центральні фігури всього дійства. На відміну від звичайної худоби, яка тікає від небезпеки, ці бики атакують із високо піднятою головою. Вони можуть відокремлюватися від стада й нападати самотужки, перетворюючи страх на лютю.

На вузьких вулицях, заповнених крикливими людьми, бики могли б легко втратити концентрацію й напасти. Але цього не стається завдяки двом групам «спокійних голів». Шість бойових биків супроводжують *mansos* — більші й спокійніші тварини, які спрямовують стадо вперед. Через дві хвилини після виходу бойових биків за ними йдуть більш повільні *mansos*, які повертають можливих відстаючих у стадо.

У переговорах деякі учасники можуть поводитися як *toros bravos* — сильні особистості, готові до боротьби й подолання перешкод. Тому успішні команди завжди потребують людей, подібних до *mansos* — більш розсудливих і досвідчених, з уже налагодженими зв'язками, які допомагають спрямовувати тих, хто відхилився від курсу, назад до основної теми та стримувати наростаючий гнів.

У рамках чотирьох проєктів у США було проведено безліч переговорів за участю понад десяти різних сторін: федеральних і місцевих органів влади, політиків, комерційних забудовників і інвесторів, енергетичних компаній, екологічних організацій, місцевих громадських груп, власників прилеглих земель і корінних племен. Участь останніх надавала переговорам міжнародного характеру як у правовому, так і в культурному аспекті. Кожен із чотирьох проєктів вимагав багаторічних обговорень. Проте в одному випадку компанія Calpine витратила мільйони доларів протягом 20 років, але проєкт досі перебуває на стадії судових розглядів у суді Дев'ятого округу США.

Ґрем переконаний, що у трьох інших випадках ключову роль відіграли професійні фасилітатори, найняті сторонами. Один із учасників зазначив: «У всіх було рівне право голосу, але не завжди рівний вплив. Деякі уповноважені організації чи сам заявник проєкту мали більшу вагу. Деякі питання вирішувалися окремо. Наприклад, корінні племена зустрічалися з PGE (місцевою енергетичною компанією) наодинці для обговорення конфіденційних культурних питань». Ця ситуація різко відрізняється від провальних переговорів щодо озера Медісин, де зустрічі були «галасливими та емоційними», а представники уряду не були ні нейтральними, ні прихильниками геотермальної енергії. У трьох успішних випадках сторонні фасилітатори використовували підхід «побудови консенсусу». Це сприяло створенню атмосфери рівності та довіри, що привело до пошуку винахідливих альтернатив і укладання міцних угод.

Лоуренс Сасскінд<sup>19</sup> і його колеги створили основи для процесів досягнення консенсусу. Згідно з їхніми ідеями, у ході переговорів слід приділяти увагу трьом важливим аспектам: суті (що є причиною конфлікту), відносинам (хто залучений у конфлікт) і процесу (як зацікавлені сторони будуть вирішувати розбіжності). Ці ідеї,



засновані на науковому підході Саскінда до інноваційних процесів і методів досягнення консенсусу, знаходять підтримку серед професіоналів:

1. Учасники повинні почуватися комфортно й безпечно, щоб вільно висловлювати свої ідеї та мати рівний голос у процесі їх обговорення.
2. Важливо враховувати й поважати культурні відмінності та традиції, щоб створити атмосферу поваги й розуміння.
3. Існує багато форм взаємодії, таких як робочі групи, пленарні сесії, кокуси та особисті зустрічі. Ці формати допомагають прояснити інтереси, зміцнити співпрацю й запропонувати різноманітні варіанти для подальшого обговорення.
4. Розділяйте процеси генерування ідей і прийняття зобов'язань.
5. Прагніть до пошуку рішень, вигідних для всіх сторін.
6. Приділяйте увагу об'єднанню ідей у комплексні пропозиції.
7. Перевіряйте варіанти, граючи у гру «що, якщо...».
8. Уникайте приписування авторства окремим особам.
9. Проводьте мозковий штурм без критики.
10. Плануйте дводенні виїзні зустрічі, щоб дати учасникам можливість «переспати з ідеями».
11. Займайтеся посередництвом у підкомітетах, на телеконференціях і особистих зустрічах.

Вибір посередників — це найважливіший етап будь-якого переговорного процесу. Учасники успішного проєкту з перепогодження ліцензії на гідроелектростанцію в долині Крейн, Каліфорнія, зазначили: «Ми, регулюючі органи, зрозуміли серйозність намірів PG&E, коли Джим Холеман, менеджер проєкту PG&E, запропонував нам долучитися до вибору фасилітатора. Це зміцнило нашу довіру та надало впевненості в ході процесу».

Найкраще залучати фасилітаторів із самого початку, але бувають винятки. Наприклад, у геотермальному проєкті Бенд, про який йдеться в главі 4, посередник з'явився лише після того, як переговори зайшли в глухий кут. Представниця Лісової служби США, яка виступила в ролі фасилітатора, спершу провела тренінг із досягнення консенсусу, а потім відновила переговори. Їй вдалося змістити фокус обговорення з позицій на інтереси сторін. Результат перевершив очікування. За її словами: «Сила консенсусу, виробленого спільнотою, допомогла пропозиції пройти всі етапи законодавчого процесу. Це стало несподіванкою для законодавців і їхніх помічників, які звикли до позиційних торгів і компромісів».

В енергетичному та екологічному бізнесі «побудова консенсусу» є золотим стандартом. Грем у своїх дослідженнях виявив, що більшість керівників добре

знайомі з концепцією винахідливих переговорів і їхніми перевагами. Федеральна комісія з регулювання енергетики (FERC), відповідальна за ліцензування ГЕС у США, вже понад десять років офіційно підтримує нейтральну фасилітацію та процеси досягнення консенсусу під час видачі нових ліцензій.

Лоуренс Саскінд розробив теорію та практику досягнення консенсусу та паралельних неформальних переговорів. Ці методи сьогодні широко застосовуються, особливо в складних міжнародних суперечках. Саскінд і його колеги визнають, що надихалися досвідом Японії: «Ця країна досягла значних успіхів у досягненні консенсусу, що значно сприяло її економічному піднесенню після війни». Антрополог Джон Пфайффер вважає японське суспільство найбільш цивілізованим. Японці найдовше з усіх живуть у мегаполісах і за тисячоліття створили унікальні соціальні механізми. Це дозволило їм побудувати одну з найбезпечніших і найбагатших країн світу, попри відсутність природних ресурсів.

## **Crips і Bloods у Північній Ірландії: Незвичайні посередники**

Іноді найкращі фасилітатори з'являються в найнесподіваніших місцях.

Після десятиліть «Смутного часу» в Північній Ірландії матері з обох боків конфлікту, які втратили синів, шукали миру. Але їхні живі сини продовжували війну, клянчись помститися за загиблих.

У Лос-Анджелесі банди Crips і Bloods вели нескінченні перестрілки. Рішення? Зібрати всіх у Белфасті.

Першого ранку вісім насторожених і ворожих молодих людей з кожної країни увійшли до кімнати. Для мешканців Лос-Анджелеса це була перша поїздка за межі району, перший політ, перша закордонна подорож. Для жителів Белфаста — перша зустріч з афроамериканцями.

Спочатку розмовляли неохоче, перші години минули майже без діалогу. Коли заговорили, то лише про гнів, зруйновані життя, розбиті родини, дітей, які бачили жахіття.

Після обіду тему дещо змінили, запитавши про почуття матерів, сестер, молодших членів родини. Розповіді змінилися: учасники чітко описували біль, горе, безнадію своїх близьких.

За вечерею відкрилися ще більше. Говорили про свій біль, прихований за гнівом, який посилювався з кожною смертю. Дивовижно, але досвід виявився схожим, попри різні назви вулиць.

На другий день учасники ділилися надіями, зруйнованими мріями, страхами, жалями. Слухаючи історії з різними акцентами, вони подолали небажання спілкуватися зі своїми супротивниками. Хтось запитав: як усе змінити? Белфастці запропонували ідеї для Лос-Анджелеса, ті — для Північної Ірландії. Рішення були знайомими, але раніше їх затуляли біль і гнів, відмінності перспектив по обидва боки вулиці.

До моменту від'їзду Crips і Bloods на третій день усі чотири ворожі групи розробили детальні плани дій. Вони склали списки потенційних союзників, визначили конкретні цілі, розподілили завдання й встановили чіткі строки. Кожен учасник мав реальний вплив у своїй громаді, хоч і не в традиційному розумінні. Їхній авторитет на вулицях і в районах робив ці амбітні ідеї цілком здійсненними.

Миттєвого миру не настало. У Белфасті трапляються спалахи насильства, у Лос-Анджелесі — перестрілки. Але з початку дій цієї групи нових фасилітаторів кількість таких подій суттєво зменшилася.

## Глава 7. Використання різноманіття

*Природа щедра на різноманіття, а небеса багаті скарбами, щоб людський розум ніколи не відчував браку свіжої поживи.*

— Йоганн Кеплер

Як невелика країна, розміром із Меріленд, без значних природних багатств і під постійною загрозою затоплення, стала домівною для одних із найвинахідливіших переговорників у світі?

Як країна, де 80% населення розмовляють унікальною мовою, незрозумілою решті світу, все ж опанувала мистецтво використання різноманітності? Відповідь, як не дивно, криється в рибі та квітах.

У 1579 році, скинувши ярмо іспанського панування, Голландські провінції проголосили свою незалежність. За наступні два століття вони перетворилися на світову торгову державу, експортували сільськогосподарську продукцію в далекі колонії й привозили диковинки з Нового Світу.

Завдяки виходу до Північного моря, риба стала головним експортним товаром голландців. Але, мабуть, ще дивовижнішим було їхнє мистецтво вирощування квітів у цьому холодному, туманному кліматі.

Риба й квіти, на відміну від золота й шовку, мають короткий термін зберігання. Це змусило голландців стати майстрами швидких угод. Мовний бар'єр несподівано став перевагою: тоді як могутні іспанці й англійці вимагали від торговців говорити їхньою мовою, винахідливі голландці просто вивчали мови інших.

Ці унікальні обставини зробили довгострокові відносини не просто важливими, а життєво необхідними для процвітання.

До 1815 року, переживши французьку окупацію, майстерні голландські торговці створили Королівство Нідерланди. Їхній досвід у мовах і переговорах не лише зберігся, але й зміцнів. Культурна чутливість голландців була настільки гострою, що саме їхній співвітчизник, Герт Гофстеде,<sup>1</sup> першим науково описав відмінності між культурами. Гофстеде, родом із Гарлема, пережив нацистську окупацію та відчув культурний шок в Англії й Індонезії. Працюючи в IBM, до 1981 року він

сформулював теорію: люди реагують на ситуації, спираючись на культурні норми, засвоєні раніше.

Голландська історія індивідуального підприємництва породила високий рівень індивідуалізму. Голландці не бояться порушувати суспільні норми й почуваються вправі шукати нові рішення. Вони також високо цінують рівність, що робить їх чудовими командними гравцями, готовими пропонувати ідеї й будувати довгострокові стосунки. Сьогодні голландці є світовими лідерами у відвоюванні землі в моря, транспорті й технологіях. У Philips вони навіть перевершили винахід Едісона, удосконаливши його столітню лампочку.

Д-р Йорг Хабета, високий і незворушний, очолює відділ інновацій для персонального здоров'я в Philips Research. Під його керівництвом 1500 дослідників з усього світу працюють у глобальній мережі центрів. Хабета майстерно об'єднує ці різномірні таланти для спільної творчості. Він спирається на філософію компанії: «У Philips багато розумних людей, але не всі розумні люди працюють у Philips». Ця ідея — наріжний камінь культури компанії. Понад 30 років тому інженери Philips стали піонерами відкритих інновацій, вільно обмінюючись технологіями та створюючи партнерства для народження нових ідей.

Одним із таких проєктів є консорціум із 33 партнерів, створений Європейським Союзом для профілактики та раннього виявлення серцево-судинних захворювань. (Зважаючи на велику кількість вершкового масла, вершків і жиру в більшості європейських дієт, можна подумати, що вони буквально створені для серцевих нападів.) У цьому проєкті беруть участь різноманітні компанії, такі як Medtronic Iberia, Nokia і Vodafone Foundation, італійські текстильні гіганти Nylstar і Smartex, а також великі лікарні, включаючи університетські клініки в Ахені, Гейдельберзі та Мадриді, і дослідницькі університети з Італії, Іспанії, Португалії та Німеччини.

Як співробітники Philips об'єднують зусилля всіх цих спеціалістів? Вони починають із залучення зовнішніх консультантів до особливої креативної студії, яка знаходиться приблизно за 90 хвилин їзди від Ахена. Крім того, у компанії є вісім філій студії в Європі, США та Азії. У цій сфері працюють не лише дизайнери й інженери, як можна було б припустити, але й спеціалісти в галузі антропології, соціології культури, психології та вивчення трендів.

Ідея проєкту Habetha MyHeart народилася на практичному семінарі в Мадриді. Мілі Докампо Рама, яка обіймає посаду директора зі стратегічного дизайну майбутнього, поділилася своїми враженнями від цього семінару:

Усе почалося з того, що 33 учасники запропонували 16 різних ідей, розроблених з урахуванням потреб людей. На першому етапі учасники мали дослідити весь спектр можливостей — від профілактики до лікування хронічних захворювань.

Початкові ідеї повинні були бути привабливими для всіх зацікавлених сторін, а бізнес-плани — ретельно продуманими. Завдяки ретельному відбору в Philips учасники змогли дійти єдиної думки щодо того, які напрями варто розвивати далі.

На другому етапі 75 учасників поділилися на вісім команд, що представляли різні компанії. Їхньою основною задачею стала розробка комплексних проєктів, таких як функціональний одяг і носимі пристрої. Однією з ключових переваг семінару стало творче взаємодія між учасниками. Дводенний формат дозволив не лише налагодити довірливі й довгострокові стосунки, але й обговорити ідеї в деталях. У перервах учасники навіть грали у волейбол, що сприяло як співпраці, так і здоровій конкуренції.

Зміцнення довіри між командами має велике значення, адже їм належить вирішувати складні завдання. Одне з таких завдань — захист інтелектуальної власності, яка нерідко стає перешкодою для співпраці. На думку Хабети, «Компанії в Європі по-різному підходять до патентованих ідей залежно від країни. Крім того, національні закони надають винахідникам різні права. Угода консорціуму MyHeart була розроблена таким чином, щоб не обмежувати партнерів у використанні інтелектуальної власності».

Увага до правових аспектів на ранньому етапі створює несподівану відкритість серед 33 компаній. Семінари допомагають будувати довгострокові й довірливі відносини. Спільні ігри, сонячні простори й загальні трапези формують історію успішної співпраці та підкреслюють перші досягнення. Philips, виступаючи як досвідчений посередник, ефективно вирішує конфлікти, що виникають. Цей підхід до переговорів уже приносить результати у вигляді передових технологій.

У центрі цього успіху, як завжди, — люди. Відкритість до нових ідей, прийняття різноманітності й людські зв'язки — усе це ключові якості успішних і винахідливих переговорників.

## **Використання різноманіття для успіху**

Прогрес людства протягом століть був нерозривно пов'язаний із міжнародною торгівлею. Великі ідеї часто народжувалися завдяки культурному обміну. Згадайте

Шовковий шлях або сучасну Кремнієву долину — приклади того, як різноманіття сприяє інноваціям.

Робота в командах, що складаються з людей із різними поглядами, не завжди проста, але дослідження показують, що такі групи генерують більше ідей і розглядають завдання з різних ракурсів. Головне — подолати початкові труднощі в комунікації. Саме це привело Джона та його колегу до головного офісу General Motors в Уоррені, штат Мічиган.

У холодний весняний день 2007 року вони зустрілися з доктором Лоуренсом Бернсом, елегантним і енергійним віцепрезидентом з досліджень і стратегічного планування. Колись його дослідницький центр був одним із найінноваційніших у світі, але на той момент виглядав трохи зношеним.

Бернс був упевнений, що єдиний спосіб GM наздогнати конкурента Toyota — це використати різноманіття глобальної робочої сили компанії. Саме тому нас найняли для розробки програм міжкультурного навчання. Одна з типових проблем: у глобальних робочих командах GM американці та бразильці активно вели обговорення, тоді як китайці та корейці або не могли, або не хотіли сказати ані слова.

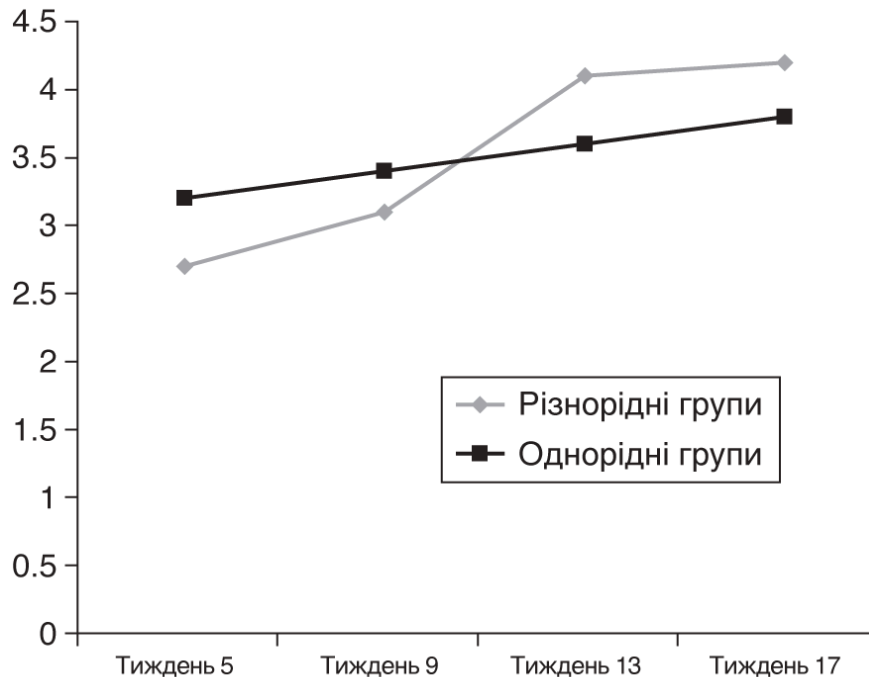
Наша пропозиція базувалася на новаторському дослідженні довгострокового впливу на продуктивність робочих команд, опублікованому трьома дослідниками<sup>2</sup> з університетів Середнього Заходу в журналі *Academy of Management* у 1993 році. Деталі цього дослідження особливо цікаві.

Для роботи над проектами було створено 36 груп, що склалися переважно зі студентів бізнес-спеціальностей. Протягом чотирьох місяців вони працювали над різними завданнями. 17 груп було сформовано з людей, що належали до однієї культури: усі учасники були однієї національності та етнічного походження. Решта 19 груп були більш різноманітними: до них входили, наприклад, «білі американці, афроамериканці, іспаномовні американці та іноземці з Азії, Латинської Америки, Африки або Близького Сходу».

На п'ятому, дев'ятому, тринадцятому та сімнадцятому тижнях командам пропонувалося виконати кілька завдань: (1) розглянути кейс із різних точок зору, (2) визначити проблеми, пов'язані з описаною ситуацією, (3) скласти список альтернативних рішень, (4) обрати найефективніше рішення та обґрунтувати його.

Дослідження показало, що як однорідні, так і різнорідні групи покращили свою продуктивність за 17 тижнів (див. рис. 7.1). Спочатку різнорідні групи відставали,

але з часом їх результати зростали швидше, і до тринадцятого тижня вони перевершили однорідні команди.



**Рисунок 7.1.** Середня кількість запропонованих ідей.

Джерело: Watson et al. (1993).

## Підводні камені культурного розмаїття

Диверсифікація в командах — це безсумнівна перевага. Вона відкриває нові горизонти для ідей і сприяє створенню інноваційних рішень. Однак, щоб уникнути пасток, пов'язаних із культурними відмінностями, важливо визнати їхнє існування та зрозуміти, як вони впливають на переговори.

Протягом останніх трьох десятиліть ми провели дослідження, яке охопило понад 1500 бізнесменів із 17 країн, що представляють 21 культуру.<sup>3</sup> Ми спілкувалися з досвідченими керівниками, спостерігали за реальними переговорами в різних країнах, а також аналізували відеозаписи й анкети у нашій лабораторії поведінкових досліджень. Наше дослідження включило Японію,



Корею, Тайвань, Китай (зокрема Тяньцзінь, Гуанчжоу та Гонконг), В'єтнам, Філіппіни, Росію, Ізраїль, Норвегію, Чехію, Німеччину, Францію, Велику Британію, Іспанію, Бразилію, Мексику, Канаду (англомовну та франкомовну) і США. Ці країни ми обрали, оскільки вони є важливими торговельними партнерами Америки зараз і в майбутньому.

Наш аналіз привів до двох ключових висновків: (1) Регіональні узагальнення часто є помилковими. Наприклад, японські та корейські стилі переговорів мають схожі риси, але загалом вони значно відрізняються. (2) Японія — особливий випадок. Японці займають одне з останніх місць за багатьма показниками стилю переговорів. Наприклад, вони менше використовують зоровий контакт, але при цьому перевершують інші культури у створенні цінності на переговорах.

Культурні відмінності можуть створювати чотири типи проблем на міжнародних бізнес-переговорах:<sup>4</sup>

1. Мова.
2. Невербальна поведінка.
3. Цінності.
4. Мислення та ухвалення рішень.

Чим далі в списку, тим складнішою стає проблема. Наприклад, якщо один учасник говорить японською, а інший — німецькою, це відразу стає очевидним. Проблему можна вирішити наймом перекладача або вибором третьої спільної мови. Проте такі відмінності помітні відразу.

Складніше справа з невербальними сигналами. Під час особистих зустрічей більша частина інформації передається без слів. Багато експертів вважають, що невербальні сигнали важливіші за самі слова, причому вони часто передаються несвідомо. Коли невербальні жести й сигнали іноземних партнерів відрізняються від наших, ми можемо неправильно їх інтерпретувати, навіть не усвідомлюючи цього. Наприклад, якщо французький клієнт постійно перебиває, американцям це може здатися неприємним, хоча вони не завжди розуміють, чому. Міжособистісні тертя часто негативно впливають на ділові відносини, залишаючись непоміченими і, як наслідок, невиправленими.

Відмінності у цінностях, способах мислення та прийняття рішень приховані ще глибше, що робить їх ще складнішими для виявлення й усунення.

## **Мова**

Під час міжнародних переговорів часто виникають труднощі з перекладом, особливо якщо мови суттєво відрізняються одна від одної. На рисунку 7.2 показано лінгвістичні відмінності між англійською та деякими іншими мовами.

Носіям англійської варто бути готовими до того, що спілкування з представниками більш далеких мов (вищі цифри в таблиці), таких як китайська або арабська, може спричинити значні труднощі.

Глобальні переговори можуть бути особливо складними. Багато керівників за столом переговорів часто говорять англійською як другою мовою. Навіть носії мови з Англії, Індії та США можуть мати труднощі в розумінні одне одного, а переклади не завжди виявляються точними.

## **Невербальна поведінка**

На думку антрополога Рея Л. Бердвістелла, під час розмов слова передають лише 35% інформації, тоді як 65% інформації передається невербально.<sup>5</sup> Психолог Альберт Меграбян<sup>6</sup> з Каліфорнійського університету в Лос-Анджелесі вивчав взаємодію між людьми та дійшов таких висновків:

- 7% змісту залежить від вимовлених слів;
- 38% — від паралінгвістичних каналів, таких як тон і гучність голосу;
- 55% — від виразу обличчя.

Хоча точні відсотки можуть змінюватися, одне залишається очевидним: те, як ми говоримо, часто важливіше, ніж те, що саме ми говоримо.

У нашому дослідженні ми провели аудіо- та відеозйомку понад 400 бізнес-переговорів за участі представників різних культур. Ми детально проаналізували ці записи, звертаючи увагу на використання слів «ні» та «ви», а також на частоту погроз, попереджень, запитань і відкритості. Окрім того, ми вивчали невербальні аспекти — періоди мовчання, перебивання, зоровий контакт і дотики впродовж перших 30 хвилин переговорів. Ось короткий огляд виявлених культурних відмінностей:

**Японія.** Японці мають один із наймиролюбніших і найбільш ввічливих стилів спілкування. Загрози, імперативні фрази та попередження замінюються позитивними обіцянками, рекомендаціями та зобов'язаннями. Вони рідко кажуть

«ні» і «ви», підтримують прямий зоровий контакт і часто вважають за краще мовчати.

**Корея.** Корейці демонструють значні відмінності від японців. Вони частіше використовують командний тон і покарання, перебивають утрічі частіше й активно застосовують слово «ні». Періоди мовчання майже відсутні.

**Північний Китай.** Китайські переговорники (зокрема з Тяньцзіня та його околиць) задають більше запитань — 34% усіх реплік. У 70% їхніх висловлювань застосовуються тактики обміну інформацією. В інших аспектах їхній стиль схожий на японський: вони рідко використовують слова «ні» і «ти» та мають значні паузи в спілкуванні.

**Тайвань.** Тайванський стиль переговорів більше нагадує корейський, ніж китайський чи японський. Тайванці витрачають майже 20 хвилин із 30 на спостереження за партнерами по переговорах. Вони задають менше запитань, але щедро діляться інформацією, частіше розкриваючи свої думки та почуття, ніж інші азійські групи.

**Росія.** Російський стиль значно відрізняється від інших європейських груп і частково схожий на японський. Росіяни рідко використовують слова «ні» і «ти» та мають найдовші періоди мовчання серед усіх груп. Лише японці рідше дивилися в обличчя, а китайці задавали більше запитань.

**Ізраїль.** Ізраїльські переговорники вирізнялися трьома особливостями. По-перше, вони мали найнижчий рівень відкритості, що свідчить про їхню схильність тримати свої карти при собі. По-друге, вони значно частіше давали обіцянки та рекомендації. По-третє, вони часто посилалися на пропозиції конкурентів. Ізраїльтяни також найчастіше перебивали співрозмовників, що, ймовірно, є причиною стереотипу про їхню «напористість».

**Німеччина.** Німецьких переговорників складно чітко охарактеризувати, оскільки вони займали середню позицію за більшістю критеріїв. Вони виділялися високим рівнем відкритості (47%) і низьким відсотком поставлених запитань (11%).

**Велика Британія.** Британські переговорники виявили разючу схожість з американськими майже за всіма аспектами.

**Іспанія.** Слово *diga* чудово відображає іспанський підхід до переговорів. У Мадриді, відповідаючи на телефонний дзвінок, ви швидше почуєте не *hola* («привіт»), а *diga* («говоріть»). Не дивно, що на відеозаписах переговорів іспанці найчастіше використовували командні фрази (17%) серед усіх груп і ділилися

відносно невеликою часткою інформації (лише 34% — частота відкритості). Вони перебивали співрозмовників частіше за інших і часто використовували слова «ні» та «ви».

**Франція.** Французькі переговорники відзначалися агресивністю. Вони використовували найбільший відсоток погроз і попереджень (8%), часто перебивали, підтримували зоровий контакт і активно застосовували слова «ні» та «ви». Один з французьких учасників навіть торкнувся руки свого партнера під час симуляції.

**Бразилія.** Бразильські бізнесмени, як і французи та іспанці, демонстрували доволі агресивний стиль. Вони посіли друге місце за кількістю імперативних фраз (команд). У середньому, за 30 хвилин переговорів бразильці казали «ні» 42 рази, «ви» — 90 разів і близько п'яти разів торкалися співрозмовника по руці. Також вони часто підтримували зоровий контакт.

**Мексика.** Поведінка мексиканських переговорників яскраво демонструє небезпеку узагальнень на основі регіону чи мови. Їхня вербальна та невербальна поведінка значно відрізнялася від бразильців і іспанців. Мексиканці, відповідаючи на телефонний дзвінок, використовують менш вимогливе *buena* (коротку форму привітання), а їхній стиль переговорів був ближчим до американського.

**Франкомовна Канада.** Франкомовні канадці нагадували своїх французьких колег: вони часто застосовували погрози, попередження та перебивання, а також активно підтримували зоровий контакт. Однак цей агресивний стиль погано поєднується зі стриманими стилями азійських та англомовних переговорників.

**Англомовна Канада.** Англомовні канадці вели переговори значно м'якше. Вони використовували найменшу кількість агресивних методів переконання (погрози, попередження та покарання становили лише 1%). Ці стилістичні відмінності можуть пояснювати міжетнічні розбіжності в Канаді.

**Сполучені Штати.** Американці, як і німці з британцями, займали середні позиції за всіма параметрами. Єдине, що їх вирізняло, — це менша кількість перебивань у порівнянні з іншими групами.

Різниця між культурами може бути складною, і наведені вище спостереження самі по собі не є інструментом для передбачення поведінки іноземних колег. Однак важливо розуміти ці відмінності, щоб, наприклад, японська тиша, бразильське багаторазове «ні» або погроза від французів не були сприйняті хибно.

## **Управлінські цінності: відмінності**

Існує багато підходів до розуміння культури. Наприклад, голландський професор менеджменту Герт Гофстеде описує культуру як «програмне забезпечення розуму» — вона спрямовує людину у тому, як думати й діяти, та слугує інструментом для вирішення проблем.<sup>7</sup> Антрополог і бізнес-консультант Едвард Т. Голл пропонує ще більш відповідне визначення для міжнародних переговорів: «Люди, яких ми консультували, постійно стикалися з невидимою перепорою... Ми розуміли, що вони зіштовхнулися із зовсім іншим способом організації життя, мислення та розуміння базових принципів щодо сім'ї, держави, економіки й самої людини».<sup>8</sup>

Культурні відмінності часто неочевидні (як вода для риби), але ігнорування їх може нашкодити як компанії, так і кар'єрі.

Більшість традиційних визначень культури сходяться на тому, що культура — це набір *цінностей, ритуалів, символів, переконань та мисленнєвих процесів*, які вивчаються, розділяються групою людей і передаються з покоління в покоління. Культура існує в розумі людини. Однак термін «культура» також передбачає, що великі групи людей, включно з бізнес-лідерами, поділяють ці переконання.

В основі відмінностей між бізнес-системами лежать фундаментальні культурні цінності. Під час дослідження понад 100 000 співробітників IBM із 66 країн, Гофстеде з'ясував, що національні культури різняться за чотирма ключовими параметрами. Згодом він та інші дослідники виявили, що багато моделей поведінки в бізнесі пояснюються двома основними вимірами: Індексом індивідуалізму/колективізму (IDV), що акцентує увагу на самоорієнтації, та Індексом дистанції влади (PDI), який відображає сприйняття авторитету. Більш високі значення за Індексом індивідуалізму свідчать про пріоритет індивідуальних цілей над груповими, і це вимір вважається найбільш корисним.<sup>9</sup> Високі значення за Індексом дистанції влади вказують на більше прийняття ієрархії, на відміну від прагнення до рівності (див. оцінки Гофстеде в таблиці 7.2). Варто також зазначити, що кореляція між оцінками Гофстеде та мовною дистанцією є досить високою ( $r > 0,6$ ).<sup>10</sup>

**Таблиця 7.2:** Індекси індивідуалізму та мовна дистанція для вибраних країн і регіонів

<i>Країна</i>	<i>Індивідуалізм/ Колективізм</i>	<i>Дистанція влади</i>	<i>Основна мова</i>	<i>Дистанція від англійської</i>
Сполучені Штати	91	40	Англійська	0
Австралія (загалом)	90	36	Англійська	0
Велика Британія	89	35	Англійська	0
Угорщина	80	46	Угорська	4
Нідерланди	80	38	Голландська	1
Нова Зеландія	79	22	Англійська	0
Бельгія (тільки голландськомовні)	78	61	Голландська	1
Італія	76	50	Італійська	3
Данія	74	18	Датська	1
Канада (тільки франкомовні)	73	54	Французька	3
Бельгія (тільки франкомовні)	72	67	Французька	3
Франція	71	68	Французька	3
Швеція	71	31	Шведська	1
Ірландія	70	28	Англійська	0
Швейцарія (тільки німецькомовні)	69	26	Німецька	1
Німеччина	67	35	Німецька	1
Південна Африка	65	49	Африкаанс	1
Швейцарія (тільки франкомовні)	64	70	Французька	3
Фінляндія	63	33	Фінська	4
Польща	60	68	Польська	3
Чеська Республіка	58	57	Чеська	3
Австрія	55	11	Німецька	1
Ізраїль	54	13	Іврит	5
Іспанія	51	57	Іспанська	3
Індія	48	77	Дравідійська	3
Аргентина	46	49	Іспанська	3
Японія	46	54	Японська	4
Марокко	46	70	Арабська	5
Іран	41	58	Фарсі	3

Росія	39	93	Російська	3
Бразилія	38	69	Португальська	3
Арабські країни	38	80	Арабська	5
Туреччина	37	66	Турецька	4
Греція	35	60	Грецька	3
Філіппіни	32	94	Тагальська	7
Мексика	30	81	Іспанська	3
Португалія	27	63	Португальська	3
Східна Африка	27	64		8
Гонконг	25	68	Кантонська	6
Чилі	23	63	Іспанська	3
Китай	20	80	Мандарин	6
Сінгапур	20	74	Мандарин	6
Таїланд	20	64	Тайська	7
В'єтнам	20	70	В'єтнамська	7
Західна Африка	20	77		8
Корея (Південна)	18	60	Корейська	4
Перу	16	64	Іспанська	3
Індонезія	14	78	Бахаса	7
Пакистан	14	55	Урду	3
Колумбія	13	67	Іспанська	3
Венесуела	12	81	Іспанська	3

Джерело: Герт Гофстеде, «Наслідки культури», 2-е вид. (Thousand Oaks, CA: Sage, 2001).

### ***Відмінності у мисленні та прийнятті рішень***

Коли західні менеджери стикаються зі складними завданнями під час переговорів, вони часто розбивають їх на невеликі частини. Питання, як-от ціна, умови доставки, гарантія та обслуговування, вирішуються послідовно, а остаточна угода стає сумою окремих домовленостей. В Азії ж усі питання обговорюються одночасно, без видимої послідовності, і поступки робляться наприкінці обговорення. Західний послідовний підхід і східний холістичний метод погано поєднуються.

Через це американські менеджери часто зазначають труднощі у визначенні прогресу переговорів, особливо в азійських країнах. У США вважається, що половина роботи виконана, якщо вирішено половину питань. У Китаї, Японії чи Кореї на початку нічого не здається вирішеним, але потім, несподівано, все швидко завершується. Американці часто роблять зайві поступки перед тим, як інша сторона оголошує про досягнення угоди.

Один виконавчий директор американської мережі універмагів, яка поїхала до Японії закуповувати шість різних товарів, скаржилася, що переговори щодо першого товару зайняли цілий тиждень. У США це питання було б вирішене за пів дня. За її підрахунками, у Японії їй знадобилося б шість тижнів, щоб завершити закупівлі. Вона навіть думала підвищити закупівельні ціни, аби прискорити процес. Але, перш ніж вона встигла зробити таку поступку, японці погодилися на закупівлю решти п'яти товарів лише за три дні. Як зізналася сама менеджерка, їй просто пощастило.

Її ледь не скоєна помилка демонструє не лише відмінності у підходах до прийняття рішень. Для американців ділові переговори — це спосіб вирішення завдання, спрямований на досягнення найкращого результату для обох сторін. Однак для японського бізнесмена переговори є можливістю встановлення довгострокових відносин, заснованих на взаємній вигоді. Економічні питання у переговорах відіграють лише допоміжну роль, стаючи контекстом для побудови гармонійної ділової співпраці. У такому розумінні вирішення одного питання не є визначальним — деталі вирішуються самі собою, щойно буде закладено основи для гармонійної взаємодії. Як показує досвід цієї американської бізнесвумен, щойно було досягнуто першої угоди щодо закупівлі, яка сигналізувала про початок співпраці, решта «деталей» була вирішена швидко.

## **Інші види різноманіття**

Різнманіття стилів ведення переговорів можна знайти й серед інших груп: регіонів, галузей, компаній, експатріантів та статей. Хоча у вас може бути загальне уявлення про різні культури, переговори ви ведете не з країнами чи компаніями, а з людьми. Поведінка кожної людини формується не лише під впливом культури, але й під впливом багатьох інших чинників, таких як особисті якості, корпоративна чи галузева культура, досвід роботи за кордоном, вік, стать, регіональні відмінності й навіть хімія мозку. Ми не можемо допомогти вам визначити групу крові, яка може привернути увагу японського керівника, або рік за азійським календарем, у який



ви народилися — чи то свиня, змія чи щур. Проте ми можемо продемонструвати, як впливають інші фактори.

### **Культура і країна — це не завжди одне й те саме**

Хоча можна робити загальні висновки про національні стилі ведення переговорів, майже кожен житель будь-якої країни може швидко описати культурні відмінності, які існують у різних її регіонах.

Мексиканці говорять, що існує п'ять різних Мексик, а в'єтнамці стверджують, що у їхній країні три абсолютно різні культури: на півночі, півдні та в центрі. У Японії найжорсткіші перемовники — із Йокогами, в Іспанії — з Валенсії, а в Китаї — з Шанхаю.

Мови також підкреслюють значні регіональні відмінності. Наприклад, дорожні знаки біля Барселони вказують напрямок на двох мовах: каталонській і іспанській (кастильській) — *sortida* та *salida*. Каталонські графітісти часто зафарбовують слово *salida* на знак протесту. Герт Гофстеде розрізняв франкомовних і фламандомовних бельгійців, а також англо- та франкомовних канадців. Якби він проводив дослідження у США сьогодні, йому довелося б окремо вимірювати робочі цінності іспаномовних американців. І навіть у цьому випадку залишається питання, чи варто об'єднувати іммігрантів із Мексики та Куби.

Найбільші культурні відмінності всередині країн спостерігаються в найгустонаселеніших регіонах. Наприклад, у невеликій Швейцарії на валюті зображено чотири офіційні мови: французьку, німецьку, італійську та ретороманську. А на банкноті в 20 рупій в Індії перелічено 13 офіційних мов. Насправді в Індії більше різноманіття релігій і мов, ніж у Європі. Або візьмемо Китай: у нашій книзі *China Now* ми коротко описуємо регіональні відмінності у стилях ведення переговорів.

**Північно-східні перемовники.** Стереотип: прямолінійні. Перемовники з трьох північно-східних провінцій вище річки Янцзи відомі своєю працьовитістю та діловою компетентністю. Вони зазвичай чесні та говорять прямо, іноді навіть різко. Проте їм бракує схильності до ризику або креативності.

**Пекін.** Перемовники з Пекіна відомі своєю незвичною для Китаю бюрократичною повільністю та імперським світоглядом, що робить їх рідко креативними. Оскільки вони часто встановлюють рамки, то не завжди добре

справляються з їхнім розширенням. Проте космополітичні управлінці зі столиці дедалі частіше виходять за межі цих стереотипів.

**Шанхай.** Одним словом: хитромудрі. Шанхайські перемовники товариські, люблять говорити та витратити гроші. Вони намагаються справити враження, якого не побачиш більше ніде в Китаї. Для них можливо все — вони дуже креативні. Люди, що говорять шанхайським діалектом, доволі замкнуті та вміло ведуть політику. У Китаї їх часто описують як розважливих і навіть хитрих. Найважливіше те, що вони успішні та фактично є домінуючою бізнес-групою на материку.

**Південь.** Китайці на півдні завжди були більш відкритими до іноземного впливу, що сприяло їхньому підприємництву та певній спонтанності. Вони відомі своєю чесністю та прямою, а також меншою розважливістю, ніж шанхайці. Водночас вони чудові торговці, особливо коли йдеться про швидкий заробіток.

**Гонконг.** Бізнес-культура Гонконгу суттєво відрізняється від загальнокитайської за багатьма ключовими аспектами. Практично всі місцеві китайці двомовні та вільно володіють англійською. Їх знання мови часто перевершує навіть ваше. Освоюючи англійську, вони також перейняли британську культуру. Для більшості рідною мовою залишається кантонський діалект, відомий своєю грубістю. Розмови часто звучать як суперечки, а лайка тут легендарна й іноді неймовірно вульгарна. Однак, якщо ви розгніваєтесь на них, обидві сторони втратять обличчя, і угода, найімовірніше, зірветься. Як не дивно, при цьому в Гонконгу скромність і антипрямолінійність трапляються значно частіше, ніж на півночі Китаю.

**Тайвань.** Багато китайців вважають тайванців найконсервативнішими в поведінці та мові. Тут традиції Конфуція й мандаринський діалект домінують, попри близькість до комуністичного правління на материку. Як результат, на острові величезне значення надається віку, статусу й сімейним зв'язкам. Компанії зазвичай керуються зверху вниз, а стиль прийняття рішень можна охарактеризувати як автократичний. Менеджери можуть бути практичними, але водночас і сміливими.

**Сінгапур.** Історичний вплив Британії відіграв ключову роль у формуванні бізнес-культури регіону. Сінгапурці відомі своїми знаннями англійської мови та основними цінностями: дотриманням правил і прямолінійністю у ділових стосунках. Китайці в Сінгапурі більш індивідуалістичні, швидко діють, а стиль прийняття рішень також схиляється до автократії.

**Закордонні китайці.** Керівники китайського походження, народжені й виховані в Індонезії, Таїланді, на Філіппінах, у Канаді чи США, принаймні, мають бі-культурність. Це дозволяє їм мислити й спілкуватися як місцеві жителі у своїх

країнах. Проте вони також можуть швидко проявити підприємницький дух і навички ведення переговорів, успадковані від їхніх південнокитайських предків. Вони залишаються складними клієнтами й ще більш складними конкурентами, особливо на своїй території.

Закордонних китайців можна відрізнити за їхнім володінням китайськими діалектами, датою імміграції та місцем здобуття вищої освіти. Коли ви знайомитесь із китайцями за столом переговорів, будь то в Бангкоці чи Бостоні, варто проявити інтерес до їхньої особистої історії.

### ***Відмінності у стилях ведення переговорів у різних галузях***

Стилі ведення переговорів можуть суттєво відрізнитися залежно від галузі, навіть у межах однієї країни. Наприклад, порівняймо банківський сектор та роздрібну торгівлю. Переговори з банкірами зазвичай проходять у більш консервативному та традиційному стилі, адже ніхто не бажає мати справу з ризикованими банкірами. Яскравий приклад — Маріо Конде, відомий як *El Tiburon* (Акула), власник четвертого за величиною банку в Іспанії. Його співвітчизники називали його найшанованішим бізнесменом, і він часто з'являвся на обкладинці журналу *El Tiempo*. Однак останні роки свого життя він провів у в'язниці через занадто сміливі «банківські» практики. У той час як представники роздрібної торгівлі під час переговорів зазвичай демонструють більше сміливості, ніж банкіри.

### ***Корпоративна культура***

Будь-хто, хто працював у двох різних компаніях однієї галузі в одній країні, знає, що кожна компанія має унікальну культуру — свій спосіб ведення справ і мислення. Багато стратегій злиттів і поглинань, які виглядали логічно на папері, зазнавали поразки через розбіжності в «стилі управління». Наприклад, злиття DaimlerChrysler під керівництвом Дітера Цетше. Ще сорок років тому журнал Harvard Business Review писав: «Коли компанія хоче об'єднатися, вона зазвичай шукає партнера, чії операції будуть її доповнювати, наприклад, у продуктивній лінійці, маркетингу або виробничих можливостях. Однак успішне злиття залежить як мінімум від сумісності фундаментальних бізнес-стилів».<sup>12</sup>

Нещодавно, коли обговорювалося злиття AOL та Time Warner, експерти висловлювали думку: «AOLTW вже зазнала численних змін у керівництві. Ключові співробітники залишали ослаблену компанію, наче гнилі плоди, що падають з

дерева. У січні компанію залишив колишній генеральний директор Time Warner Джеральд Левін, а в липні — головний операційний директор AOL Роберт Піттман. Вихід Піттмана був частиною загальної реструктуризації, під час якої влада перейшла від «нових медіа» до «старих медіа» Time Warner». <sup>13</sup>

Корпоративні цілі та стратегії зростання відіграють ключову роль у формуванні корпоративної культури, визначаючи повсякденні процеси прийняття рішень і стиль ведення переговорів. Яскравий приклад — це конфлікт між «старими медіа» та «новими медіа». Інший приклад — відносини між Neiman Marcus та її сестринським брендом Bergdorf Goodman. Обидва ці елітні універмаги знаходяться у спільній власності й навіть обмінюються керівним складом. Проте Bergdorf орієнтований виключно на Нью-Йорк, тоді як Neiman Marcus активно розширюється по всій Америці, що відображається в їхніх управлінських культурах. Якщо уявити можливе злиття Microsoft та Apple, то це буде ще більш екстремальний приклад.

### ***Переговорники з різним досвідом роботи за кордоном***

Іноземні керівники, які жили або працювали в США, зазвичай змінюють свій стиль ведення переговорів і краще розуміють західні підходи. У наших симуляціях переговорів ми помітили, що навіть ті японські керівники, які прожили в США лише пів року, починають несвідомо переймати стиль спілкування американських переговорників: підтримувати зоровий контакт і дотримуватися американського ритму бесіди. Проте розуміння і сприйняття американського стилю ведення переговорів іноземними керівниками значною мірою залежить від тривалості й якості їхнього перебування в Америці. Прості запитання, такі як «Скільки часу ви провели в США?» і «Якими були ваші обов'язки там?», допоможуть оцінити рівень їхніх знань.

Зазвичай експати на керівних посадах, як-от глави філій або менеджери середньої ланки, проводять у відрядженнях від трьох до п'яти років, а їхня основна робота зосереджується на взаємодії з головним офісом. Важливо пам'ятати, що багато іноземних бізнесменів із досвідом роботи в двох культурах легко переключаються між американським і своїм рідним стилем ведення переговорів. Наприклад, ми спостерігали, як мексиканські партнери вміло поєднують обидві ролі: можуть брати участь у ділових іграх і невимушених розмовах або, навпаки, дуже швидко переходити до суті.

Ви, ймовірно, приділятимете більше уваги керівникам із багатим досвідом роботи за кордоном — вони краще володіють англійською, здаються більш

розуміючими й розумними. Однак це може виявитися помилкою. Часто саме такі керівники виявляються найменш впливовими в групі. Проте дослідження показують, що люди з досвідом роботи в двох культурах мислять більш креативно. Їхній досвід і знання мов відкривають ширші перспективи для вирішення завдань.

## **Вік**

«Сьогодні молодь любить розкіш, поводить себе грубо, не поважає авторитет, не шанує старших і замість роботи говорить нісенітницю». Звучить знайомо? Ці слова належать Сократу і були сказані приблизно у V столітті до нашої ери. Сьогодні розрив між поколіннями продовжує зростати: молодь швидше адаптується до щоденних змін у системах комунікації та технологіях. Деякі експерти вважають, що ці відмінності лише посилюватимуться, оскільки молоді люди все частіше знаходять спільне зі своїми однолітками з інших країн, ніж зі старшим поколінням у власній країні.

## **Гендер**

В міжнародних переговорах існує два стереотипи, які негативно впливають на жінок. Перший — сприйняття жінок як неефективних переговорників. Другий — прогрес, досягнутий американками в управлінських професіях, не завжди визнається їхніми закордонними колегами, що змушує жінок відчувати себе недооціненими. Проте обидва ці стереотипи не відповідають дійсності.

Наші дослідження показали, що в умовах симуляції переговорів жінки не досягають таких же високих рівнів прибутків, як чоловіки. Відомо також, що в реальному житті американки заробляють менше, і однією з основних причин є те, що вони просять менше, ніж їхні колеги-чоловіки. Однак це лише частина загальної картини.

В дослідженні, присвяченому ціноутворенню серед американських ветеринарів, жінки встановлювали нижчі ціни,<sup>14</sup> ніж чоловіки. Однак вони враховували особливості своїх клієнтів та кількість колег у практиці. При більшій кількості колег жінки підвищували ціни, чого не робили чоловіки.

Відзначає Дебора Таннен, експертка з лінгвістики:

Загалом, жінки почуваються більш комфортно під час спілкування один на один. Ситуація, коли потрібно висловитись на нараді, більше відповідає досвіду хлопчиків, які використовують мову для утвердження свого становища у великій групі, ніж досвіду дівчат, які застосовують мову для підтримання близьких стосунків. Це можна використати у свою користь. Не чекайте зустрічі, висловіть свою точку зору заздалегідь, під час особистої бесіди. Саме так чинять японці, і, в багатьох аспектах, стиль американських жінок ближчий до японського, ніж до стилю американських чоловіків.<sup>15</sup>

Восени 2013 року, коли Конгрес США призупинив роботу уряду, саме різноманітність відіграла ключову роль у його відновленні. Як зазначалося у статті на обкладинці журналу *Time* «Жінки — єдині дорослі, що залишилися у Вашингтоні»: «В один із найскладніших моментів призупинення роботи уряду, коли ринки падали, а звинувачення звучали з обох боків Пенсільванія-авеню, Сьюзан Коллінз, республіканка з Мену, вийшла на трибуну Сенату, щоб зробити дві речі, на які її колеги досі не наважувалися. Вона: а) утрималася від партійних звинувачень і б) запропонувала план виходу з кризи».<sup>16</sup>

Інші жінки-сенаторки підтримали її. Більше того, напередодні ввечері більшість із 20 жінок-сенаторок зібралися в неформальній обстановці в офісі Сенату за піцою, салатом і вином, щоб обговорити можливі компроміси. На цій зустрічі не було ані сигар, ані карткових ігор. Атмосфера була сповнена поваги та конструктивного діалогу. У результаті лідери Сенату Гаррі Рід і Мітч Макконнелл відчували тиск і змінили свою поведінку. А новий підхід до обговорень, запропонований жінками, привів до більш винахідливих рішень.<sup>17</sup>

Нічого з вищезазначеного не стало б сюрпризом для психолога з МІТ Стівена Пінкера. У своїй книзі «Кращі янголи нашої природи» він наводить чотири вагомні причини постійного зниження рівня насильства у всьому світі: верховенство права, доступ до інформації, торгівля та участь жінок у політиці. Пінкер зазначає:

З самого раннього віку хлопці виявляють більшу схильність до жорстоких ігор, частіше фантазують про насильство та більше цікавляться агресивними розвагами. Вони скоюють значну частину насильницьких злочинів, знаходячи задоволення у покаранні та помсті. Хлопці схильні до необґрунтованого ризику в агресивних діях, голосують за більш войовничих політиків і лідерів, а також планують і проводять майже всі війни та геноциди... Протягом історії жінки частіше очолювали пацифістські й гуманітарні рухи, їхній вплив у цих сферах значно перевищував вплив в інших політичних інституціях того часу. В останні десятиліття жінки та їхні інтереси здобули безпрецедентний вплив у всіх сферах життя. Це

стало періодом, коли війни між розвиненими країнами стають усе менш імовірними.<sup>18</sup>

Американки перевершують чоловіків у керуванні особистими стосунками. Вони проявляють більше уваги до колег і орієнтовані на побудову зв'язків. Наші спостереження за переговорами MBA виявили цікаву деталь: американські чоловіки несподівано часто перебивають жінок.<sup>19</sup> Останні дослідження мозку підтверджують: у жінок буквально більше «мозкових ресурсів» для міжособистісної взаємодії.<sup>20</sup> Це перевага особливо яскраво проявляється в міжнародних переговорах, де жінки часто досягають кращих результатів, ніж їхні колеги-чоловіки.

Друге хибне уявлення про гендерну рівність є дещо складнішим. Справді, жінки в інших країнах не завжди мають такий самий рівень рівноправності, як американки, — але в деяких випадках їхнє становище навіть краще. Рейтинг гендерної рівності Всесвітнього економічного форуму ([www.weforum.org](http://www.weforum.org)) дає цікаву картину: серед 115 країн Америка займає лише 22-е місце. На самому дні списку — Саудівська Аравія (114-е) та Ємен (115-е). А от справжніми лідерами у питанні гендерної рівності стали Швеція (1-е місце) та Норвегія (2-е). Ці дані свідчать про те, що уявлення про беззаперечне лідерство США у сфері рівноправності жінок не зовсім відповідає дійсності.

Положення жінок у всьому світі покращується, хоча в деяких місцях це відбувається занадто повільно. У США жінки становлять 57% студентів бакалаврату, і ця тенденція спостерігається не тільки в Європі, але навіть у таких країнах, як Іран (108-ме місце) і Саудівська Аравія. Цей зсув у вищій освіті змінює ландшафт професійних програм. В Америці жінки складають близько половини студентів юридичних і медичних факультетів. У програмах MBA їх частка становить близько 30% (зниження з 40% у 1990-х), а на інженерних спеціальностях — близько 20%.

## **Наслідки для менеджерів і переговорників**

Дивовижно, що міжнародний бізнес взагалі існує, зважаючи на потенційні проблеми в міжкультурних переговорах, особливо коли стикаються менеджери з різних культур, з різними цінностями та мовами. Проте економічні імперативи глобальної торгівлі дозволяють досягати успіху, незважаючи на приховані загрози.

Розуміння культурних та інших групових відмінностей може привести не просто до вигідних угод, а й до винахідливих і високо прибуткових ділових відносин.

## День подяки й винахідливість у переговорах

«На столі завжди буде індичка і традиційні перські страви. Вона готує батат та інші подібні гарніри. Перські страви незмінно присутні... Одна з лимонами, інша з картоплею, але всі вони — м'ясні, з насиченими соусами. Часто в меню лосось і баклажани... Якщо я приходжу, вона готує коричневий рис для мене, але білий рис завжди є супутником цього столу. Хліб чи булочки тут не подаються — тільки рис. Зазвичай вона подає свіжий салат. І індичку. Усе просто. І картопляне пюре».

«Щороку, окрім неймовірної кількості ямайських страв, на нашому столі завжди з'являється індичка з начинкою, журавлинним соусом та підливою. Ми прикрашаємо стіл і ставимо індичку в центр. Однак її майже ніколи не їдять, за винятком однієї частини... шиї індички. Решта птиці так і залишається неторкнутою на столі. Наступного дня її загортають і прибирають до холодильника в гаражі. Можливо, мій шурин відріже ніжку чи шматочок грудки, але 90 відсотків індички залишаються. На п'ятий день її викидають у смітник, практично неторкнутою».

«На День подяки ми завжди готуємо індичку по-мексиканськи. Ми загортаємо її в бананове листя, додаємо особливі мексиканські спеції й начинку та запікаємо кілька годин. Коли індичка готова, начинка всередині просочується, роблячи її неймовірно соковитою та насиченою смаком. Традиційним способом приготування індичка іноді виходить сухуватою. Як я вже згадував, ми намагаємося взяти найкраще з мексиканської кухні та адаптувати це до американських традицій, створюючи нові смакові відчуття. Немає необхідності змінювати систему, щоб насолоджуватися цим».

Ці три коментарі, взяті з дослідження наших колег, наочно демонструють позитивні сторони культурного різноманіття.<sup>21</sup> Вони розповідають про сім'ї, у яких є представники двох культур, та про вечерю на День подяки. Дослідники пояснюють це так.

Концепція креолізації бере свій початок у лінгвістиці й визначається як «процес змішування різних елементів із метою створення нового, життєздатного та яскравого єднання». Слово «креол» походить від іспанського *criollo*, португальського *crioulo* та французького *créole*. Історично воно мало кілька



значень: від позначення людини французького чи іспанського походження, народженої в Америці, до індивіда зі змішаною кров'ю. Як прикметник слово «креольський» також використовувалося для опису того, що було змішане чи об'єднане — чи то люди, їжа або мова. Едуар Гліссан, мартинікський поет, романіст і філософ, розглядав креолізацію як зустріч, що змінює обидві сторони, створюючи щось нове. Цей погляд на креолізацію підтримують й інші дослідники, які визначають її як «будь-яке об'єднання різноманітних культурних рис або елементів із метою формування нових рис чи елементів».

Хоча спочатку можуть виникати певні труднощі, культурне різноманіття завжди приносить нові й позитивні ідеї у вашу команду. І це різноманіття забезпечує винахідливі переговори у їх найкращому прояві.

## Глава 8. Місце, простір і темп переговорів

*Простір — це дихання мистецтва*

— Френк Ллойд Райт

Від спеки нестерпно задушливо, ніби опинився в пекельному вогні. Піт струменями заливає тіло, просякаючи одяг, а накази через навушник надходять з різних рівнів командування. На вулицях озброєні розлючені мешканці Сомалі з окривавленими мачете та автоматами АК-47 намагаються прорватися через ворота. На землі лежить тіло загиблого брата мера.

У приміщенні, де зібралися представники групи з цивільних питань (CAG) Корпусу морської піхоти США, напруга майже відчутна фізично. Крики місцевих мешканців заглушують переговори. Представник World Food намагається доставити продукти в село, а приватний підрядник наполягає на будівництві вітряної електростанції на пляжі, обраному морськими піхотинцями для висадки десанту. Тут же присутні ворогуючі племінні лідери, а журналістка в хіджабі разом з агресивним оператором веде репортаж з місця подій. У капітана Ді, як її називають солдати, безліч справ.

Конфлікт здається лякаюче реальним. Місцеві мешканці Сомалі — не просто персонажі, а справжні люди. На передовій базі FOB морські піхотинці виконують свої завдання. Радник із культури Клод Анрі, ветеран французької армії з 25-річним досвідом служби, чудово знає Африку. Проте його зброя викликає невдоволення серед місцевих жителів.

Для Вільяма Ернандеса Рекехо деякі ролі умовні. Надягнувши шолом, він стає учасником бою та опиняється в тих самих «загрозливих життє» умовах, що й його товариші. Але щойно він знімає шолом, як перетворюється на спостерігача.

Раптом мешканці села прориваються на територію табору. Лунає звук передьоргування затворів. Сомалієць із мачете в кількох дюймах від обличчя Вільяма запитує: «Хто ти?» — «Хто ти?» У цей момент йому здається, що час переходить до ролі спостерігача. Він знімає шолом.

Хоча тут перебувають справжні сільські жителі, насправді ми знаходимося в Кемп-Пендлтоні, неподалік від Сан-Дієго, штат Каліфорнія. Мета цього

інноваційного навчання — перевірити, наскільки ефективно наша команда зможе застосувати навички ведення переговорів, отримані минулого тижня, в умовах, максимально наближених до реальних ситуацій, з якими морські піхотинці могли б зіткнутися у постафганському світі.

Генрі мав створити автентичну атмосферу. Він запросив американських іммігрантів із Сомалі, які пережили справжні військові конфлікти. Усі деталі були продумані, навіть нестерпна спека під літнім сонцем. Але що ще важливіше, Генрі чудово розумів культуру завдяки рокам, проведеним в Африці. На відміну від американських військових, він жив у тих самих селах і домівках, що й люди, яких він захищав. Він міг би пояснити, що мачете, попри страхітливий вигляд, не таке небезпечне, якщо тримати дистанцію, особливо порівняно з АК-47. А піднятий АК-47 іноді означає радість, а не загрозу.

Наша задача — заспокоїти мешканців і переконати їх не стріляти в основні сили морської піхоти, які прибудуть наступного тижня. Однак обіцянки щодо продовольства, енергії та безпеки можуть бути зірвані ворогуючими племенами, які відмовляються визнавати будь-якого лідера, особливо після вбивства одного з їхніх вождів прямо на вулиці. «В інших місцях проводяться демократичні вибори», — сказав представник одного з племен, вказуючи на розчленоване тіло брата мера. — «Ось як ми обираємо лідерів тут».

Першим етапом, як і в будь-яких переговорах, є ретельне спостереження за всім, що відбувається. Але якщо ви відчуваєте прилив адреналіну під час звичайних ділових угод, то в цій динамічній (їхній термін для позначення свисту куль навколо) ситуації ефект багаторазово посилюється. Коли в гру вступають емоції, усі раціональні уроки миттєво забуваються.

Оскільки серед учасників переговорів були жінки в традиційних вбраннях, начальник поліції, мер, а також різні племінні лідери та представники преси, усі вони щойно пройшли повз купу останків, які колись були братом мера, капітан Ді розуміла, що вибір людей, які будуть присутні на зустрічі, має вирішальне значення. Якби вона зробила цей вибір сама, це могло б або підтвердити, або виключити важливих учасників.

Тому вона надала це рішення місцевим експертам. Мер, брат мера та начальник поліції погодилися допустити по одному представнику від кожного ворогуючого племені в селі.

Далі стояло завдання вибрати місце зустрічі. Зрештою мешканці обрали нейтральну територію — задушливо гарячий двоповерховий цементний будинок

мера; будівля була неосвітленою, але оточеною парканом, за яким морські піхотинці охороняли внутрішній периметр, а місцеві мешканці стояли ззовні. Усі, окрім мера, здали свою зброю при вході, включно з капітаном, як знак доброї волі.

Друге важливе рішення, як і в будь-яких переговорах, стосувалося розсадки. Мер зайняв єдиний стілець. Коли капітан Ді попросила стілець для себе, їй сказали, що вони бідні й інших стільців немає. Можливо, мер міг би сісти на підлогу, як і всі інші? Ні, відповів він, у нього болить коліно. В ієрархії невербального спілкування капітан Ді втратила важливі позиції та більше не сприймалася як рівноправний учасник.

Тому вона використала свої знання про культуру, щоб підвищити свій статус. Знаючи, що господар повинен забезпечити її їжею та питтям, вона згадала, що відчуває спрагу. Він був змушений запропонувати їй щось і, що ще гірше, особисто її обслуговувати.

Наступним завданням було визначити, хто має право ухвалювати остаточні рішення. Звикла до суворої військової дисципліни, капітан спочатку опинилася у розгубленості. Мешканці села мали якимось досягти консенсусу між усіма «фракціями», кожна з яких переслідувала власні цілі. Кожна фракція прагнула отримати або дозвіл на роботу, або оплату як умову, щоб дозволити висадку основних сил морської піхоти. Капітан не мала повноважень задовольнити такі запити.

Ситуація стрімко погіршувалася. Один із учасників був змушений залишити збори. Поки його не було, натовп ставав дедалі агресивнішим. Коли він повернувся, мер раптово перервав зустріч.

Капітан Ді одягнула бронежилет і повела свою команду назад на вулицю, крізь ще більш ворожий натовп. Попри зростаючу напруженість, вона продовжувала шукати вихід із ситуації, слухаючи місцевих жителів і відповідаючи на їхні запитання, поки команда спокійно рухалася до безпечної передової оперативної бази.

Після аналізу місії капітан Ді була розчарована. Їй не вдалося досягти поставленої мети — забезпечити безпечне прибуття морських піхотинців наступного тижня. Однак тренери розкрили справжню мету: ситуація була навмисно створена як безвихідна, щоб перевірити, чи зможе команда зберігати спокій, використовувати нові навички, досягти хоч якогось прогресу й вийти живими.

Ваші переговори, ймовірно, не проходитимуть під загрозою застосування сили. Проте, як зрозуміла капітан Ді, такі фактори, як культура, статус, географія, досвід команди й навіть сприйняття самої зустрічі, можуть суттєво впливати на успіх переговорів.

В Америці слово «зустріч» може мати широкий діапазон значень — від півгодинної бесіди з кількома людьми у Starbucks до офіційної презентації з десятками учасників у конференц-залі корпорації. Підготовка до такої зустрічі може варіюватися від годин детального опрацювання до кількох хвилин для ознайомлення з нотатками. В інших культурах очікування можуть бути зовсім іншими, і ці відмінності можуть стати перешкодою для досягнення короткострокових і довгострокових цілей.

Однак, як показує досвід, ефективність переговорів значною мірою залежить від грамотного вибору місця, правильної організації простору й оптимального темпу зустрічі, що відіграє не меншу роль, ніж зміст самої бесіди.

## Місце

У 2013 році президент Обама та голова КНР Сі Цзіньпін зустрілися в Саннілендсі — курортному містечку в Палм-Спрінгс, Каліфорнія. Затишна й неформальна атмосфера цього місця, а також його зручне розташування посередині між столицями цих держав сприяли створенню відчуття рівності й взаємної поваги між лідерами. Це був символічний вибір, який допоміг зміцнити діалог між США та Китаєм. Раніше, у 1986 році, президент Рейган і радянський лідер Горбачов провели зустріч у Рейк'явіку, Ісландія. Це місце обрали не випадково — ізолюваність, нейтральний статус і рівновіддаленість від країн обох лідерів знизили напруженість і дозволили зосередитися на переговорах. Ці зустрічі підкреслюють, що вибір місця для переговорів може мати ключове значення як із логістичної, так і з психологічної точки зору.

Місце проведення переговорів також впливає на їхні результати з практичної точки зору. Наприклад, проведення переговорів у певній юрисдикції може мати юридичні наслідки. Проте важливішим є те, як місце впливає на сприйняття і динаміку переговорів. В умовах конкуренції американці часто використовують перевагу «домашнього поля», де вони мають усі ресурси й інформацію, тоді як прибулі команди змушені пристосовуватися до місцевих умов.

Однак, можливо, найважливішою перевагою господарів поля є їхнє психологічне відчуття сили. Коли опонент приходять до вас на вашу територію, це означає, що у вас є щось, у чому він потребує. Ви контролюєте обмежені ресурси — чи то продукт або послуга, якщо ви продавець, чи то доступ до ключового ринку, якщо ви покупець. Саме тому учасники конкурентних переговорів надають перевагу зустрічам на власній території.

Винахідливі переговорники, навпаки, обирають нейтральне місце, де рівність учасників сприяє відкритому обміну інформацією. Це особливо важливо при роботі з клієнтами або партнерами з культур, орієнтованих на побудову відносин. У таких культурах демонстрація сили і значущості може бути досягнута візуально, зокрема через вибір місця зустрічі.

Наприклад, у Японії продавці автомобілів можуть прийти до клієнта додому, щоб створити більш особисту й довірливу взаємодію. У міжнародних ділових відносинах важливо звертати увагу на нейтральні місця, такі як ресторани, караоке-бари, спа-салони або гольф-клуби. Ці локації сприяють неформальному спілкуванню й можуть призвести до більш творчих рішень.

Наразі обмеження, введені урядом США на видачу віз деяким іноземним керівникам, дійсно створюють труднощі для американських компаній. Часті затримки й відмови у візах ускладнюють запрошення колег із Китаю або Близького Сходу в США для проведення зустрічей. У таких випадках компанії можуть організувати зустрічі в офісах, розташованих в інших країнах. Наприклад, представники General Motors запросили своїх партнерів із Шанхайської автомобільної компанії на завод у Бразилії для проведення важливих переговорів.

Якщо ви відвідуєте країну вашого партнера, ви можете створити більш нейтральну атмосферу, щоб трохи покращити свої позиції. Наприклад, можна заздалегідь орендувати конференц-зал у вашому готелі (або в банку, чи офісі дочірньої компанії) і запросити партнерську команду туди. Ви можете сказати щось на кшталт: «Я вже про все домовився, все готово» або «Тепер ви зможете розслабитися й не відволікатися на дзвінки».

Або ж ви можете обрати незвичайне місце за межами основного офісу. Коли Джон (один із авторів книги – прим. перекл.) працював ринковим аналітиком у Solar Turbines International, яка нині є підрозділом Caterpillar у Сан-Дієго, компанія мала корпоративне судно. До появи мобільних телефонів і бездротового зв'язку клієнтів запрошували провести день, полюючи на дельфінів і займаючись риболовлю біля спокійного узбережжя Коронадо. Це був час для бесід, суперечок, сміху, випивки й навіть невеликої риболовлі. І клієнти не могли просто так піти.

## Нарешті ми дісталися до Парижа

У 1973 році Паризькі мирні угоди поклали край війні у В'єтнамі й принесли Генрі Кіссінджеру та Ле Дік Тхо Нобелівську премію миру. Проте лише на вибір місця для цих переговорів пішло кілька тижнів.<sup>1</sup>

Ще у квітні 1968 року президент Джонсон запропонував провести переговори в Женеві — місті, де раніше було розділено Північний і Південний В'єтнам. Його команда стверджувала, що нейтральна Швейцарія ідеально підходить для переговорів, а її умови відповідають світовим стандартам для преси. Ханой натомість запропонував Пномпень (Камбоджа), але американці одразу відкинули цю ідею. Після цього Джонсон запропонував міста в Азії: В'єнтьян (Лаос), Рангун, Джакарту чи Нью-Делі, але в'єтнамці відмовили, натомість запропонувавши Варшаву. США відповіли списком інших міст: Коломбо (Шрі-Ланка), Токіо, Кабул, Катманду, Равалпінді (Пакистан), Куала-Лумпур, Рим, Брюссель, Гельсінкі та Відень.

Ханой вважав, що всі ці варіанти або не є нейтральними, або не підтримують дипломатичних відносин із Північним В'єтнамом. 2 травня вони відхилили пропозицію зустрітися таємно у Тонкінській затоці на індонезійському кораблі. Урешті-решт США погодилися на Париж, хоча й побоювалися потенційного впливу Шарля де Голля. З огляду на те, що на узгодження місця знадобилося 34 дні, не дивно, що обговорення формату теж стало складною темою.

### ***Пространство***

На щастя, форматів проведення зустрічей значно менше, ніж варіантів країн. В'єтнамці наполягали на круглому столі, який надавав би рівний статус Національно-визвольному фронту (National Liberation Front, NLF), союзнику Півночі у В'єтнамі, особливо після того, як США запросили уряд Південного В'єтнаму взяти участь. Південнов'єтнамці, навпаки, наполягали на прямокутному столі, що символізував би дві сторони. Зрештою, досягли компромісу: два в'єтнамських уряди — Північний і Південний — сиділи за круглим столом, а інші учасники — американці та представники NLF — за квадратними столами, що оточували круглий.

Переговори розпочалися 13 травня 1968 року в Міжнародному конференц-центрі при готелі «Маджестик». Президент Джонсон дав чіткі вказівки американським представникам: «прискорити» процес. Делегація Північного

В'єтнаму, навпаки, отримала інструкції «затягувати» переговори. Американці мешкали в готелях, тоді як північнов'єтнамці орендували зручні *chateau*. Переговори тривали ще чотири роки, і за цей час загинули мільйони людей. Це яскравий приклад того, як місце, простір і швидкість можуть впливати на хід подій.

### ***Басейн против конференц-зала***

Під яскраво-помаранчевим навісом, поруч із кабінками для перевдягання біля басейну, група юристів із Маямі веде ділові переговори. Як пише *The New York Times*:<sup>15</sup> «Переговори щодо контракту йшли гладко, поки жінка в крихітному бікіні не перервала їх, запитавши Мітчелла Стівенсона та його клієнта, чи не хочуть вони випити».

Попри такі відволікаючі моменти, дедалі більше компаній обирають місця біля басейну для проведення серйозних переговорів. Протягом десятиліть саме в кабінках для перевдягання готелю Beverly Hills давали зелене світло великим голлівудським фільмам. Cosa Nostra керувала своїми мафіозними імперіями, сидячи на шезлонгах біля океану в Саут-Біч або потягуючи мохіто в легендарному Hotel Nacional у Гавані до приходу до влади Кастро.

«Сьогодні я дедалі частіше спостерігаю, як невеликі групи людей надають перевагу зборам у незвичних або нетрадиційних місцях», — каже Бетті Вілсон, віцепрезидентка з продажів у компанії Starwood Hotels. Попит на розслаблену атмосферу у стилі “sun and fun” призвів до повного бронювання 20 пляжних будиночків із солом'яними дахами в Marriott Beach Resort, а також двоповерхових кабінок із кондиціонерами в Loews Miami Beach. У більш прохолодних містах зустрічі проводять на відкритих терасах влітку та в спа-салонах узимку.



## ВРІЗКА 8.1

### Місце та простір: уроки науки

Наукові дослідження свідчать, що місце проведення зустрічі може мати неусвідомлений, але значний вплив на результати переговорів. Якщо ви хочете зосередитися на деталях, обирайте кімнату з низькою стелею та червоними стінами. Але якщо ви прагнете до креативних результатів, скористайтеся цими перевіреними прийомами:

1. Організуйте зустріч поза офісом, у нейтральній обстановці.<sup>2</sup>
2. Пофарбуйте кімнату в синій колір.<sup>3</sup>
3. Використовуйте простір із високою стелею для візуального розширення.<sup>4</sup>
4. Облаштуйте кімнату іграшками та інструментами для стимулювання креативності.<sup>5</sup>
5. Підтримуйте тепло в приміщенні.<sup>6</sup>
6. Переконайтеся, що з вікна відкривається гарний вид.<sup>7</sup>
7. Додайте рослини та квіти.<sup>8</sup>
8. Повісьте на стіни сучасне мистецтво.<sup>9</sup>
9. Наповніть кімнату ароматом лаванди.<sup>10</sup>
10. Розташуйте учасників так, щоб вони знаходилися у безпосередній фізичній близькості один до одного.<sup>11</sup>
11. Встановіть м'які крісла та дивани<sup>12</sup> і заохочуйте учасників розслабитися та вільно розташуватися.<sup>13</sup>
12. Створіть у кімнаті шумовий фон, схожий на той, що буває в кафе.<sup>14</sup>

За даними *The Times*, частина привабливості таких місць полягає в тому, що людям справді подобається відвідувати зустрічі в максимально комфортних умовах. Інша причина — постійне прагнення до нового й незвичайного. Але головне — професіонали зараз проводять менше зустрічей і віддають перевагу тіснішій співпраці. Як зазначає Стівенсон: «Ваші думки можуть вільно парити, коли

ви не сидите в білому офісному приміщенні з таким самим похмурим столом, як у сусідів».

І він має рацію, адже існує безліч наукових підтверджень його слів. Але щоб по-справжньому зрозуміти, наскільки важливий вибір місця для талановитих переговорників, варто поглянути на типову корпоративну атмосферу.

Дві компанії, А і В, домовилися обговорити спільне підприємство. Зустріч призначено в конференц-залі хмарочоса. За масивним столом, оточеним двадцятьма шкіряними кріслами з високими спинками, кожне місце акуратно підготовлене: новий жовтий блокнот, корпоративна ручка та стопка фінансових документів, скріплених у невеликий кільцевий перепліт. Поруч із пластиковою пляшкою води стоїть важкий кришталевий стакан. В одному кінці кімнати, над тумбою, закріплено плаский РК-екран, а поруч із чашками з корпоративним логотипом стоїть срібний термос із кавою.

Хоча табличок із іменами немає, всі знають, де мають сидіти — є лише два варіанти. Якщо глави компаній сядуть на протилежних кінцях столу, їх оточать співробітники, розташовані в порядку важливості від правої руки керівника, акуратно розподілившись уздовж столу. Останні два місця займуть адвокати з товстими чорними папками, заповненими документами. В альтернативному сценарії співробітники компанії А сядуть навпроти співробітників компанії В. Відхилень від цього порядку не допускається, а неформальні розмови зведені до мінімуму, поки всі чекають, коли лідер займе своє місце. Рівно через сім хвилин після призначеного часу зустріч почнеться і завершиться строго за розкладом через дві години.

Ще до того, як пролунає перше слово, можна з упевненістю сказати, що це зібрання не приведе до креативних переговорів. Більше того, велика ймовірність, що обидві сторони вийдуть розчарованими, з меншим бажанням реалізувати цей проєкт і з наростаючим суперництвом, яке призведе до провалу не лише цього підприємства, але й будь-яких майбутніх проєктів.

Давайте розберемося, чому.

1. Припустимо, обидві команди погоджуються, що співпраця — гарна ідея. Вони ділитимуться технологіями, маркетингом або дистрибуцією, чи об'єднаються проти конкурента. Принципове рішення вже ухвалено, але залишилося владнати безліч дрібних деталей. Це важливе рішення, тому його не довірили молодшим співробітникам. Кожній компанії було важко

вибрати десяток людей, які ввійдуть до команди. Деякі члени команди можуть бути проти проєкту, оскільки він загрожує їхнім особистим інтересам. За винятком лідера (і, можливо, навіть він, якщо за його спиною стоїть сильна рада директорів), у кімнаті немає ризикових гравців. І, звісно, для надійності присутня пара юристів. Із двадцяти людей у строгих синіх костюмах — одна особа з іншої країни, одна з іншим кольором шкіри та лише три жінки. У кімнаті явно не ті люди, і їх забагато. І занадто мало тих, хто дійсно потрібен.

2. Як і в будь-якому бізнесі, припускається, що рішення будуть прийняті раціонально. Це в корені хибно. Нові нейрологічні дослідження показують, що люди приймають рішення емоційно, а потім виправдовують їх раціональними аргументами. Блокноти на столі — лише реквізит для цього виправдання.
3. У команди або занадто мало, або занадто багато часу. Двох годин вистачить, щоб підняти й обговорити заперечення, але явно недостатньо для того, щоб сформуванати команду або узгодити спільні цілі, уникаючи дрібних суперечок. Навіть на коротку перерву часу не вистачить.
4. Оскільки всі місця однакові, ієрархію не встановлено фізично, і це означає, що учасникам доведеться встановлювати її самим. Найпростіший спосіб — відкидати пропозиції, зроблені іншими.
5. Великий стіл посилює протистояння. Дослідження показують, що чим менше бар'єри між людьми, чим м'якші й округліші поверхні, на яких вони сидять, чим частіше вони змушені нахилитися вперед або торкатися одне одного, чим більше вони працюють з одними й тими самими документами, тим більше вони співпрацюють. Тут же учасників розділяє величезна, тверда дерев'яна перешкода завдовжки в 30 футів. Між ними — армії захисників, у кожного — своя особиста «броня» — жорстке шкіряне крісло з високою спинкою і підлокітниками, яке відгороджує їх від будь-яких ідей на столі.
6. Вид із вікна стерильний. Порожній екран телевізора. Стіна вікон, високо над рівнем землі, де не видно жодної зелені. Можливо, абстрактна картина на одній зі стін. Однакові темно-сині стакани для кави та ідентичні жовті блокноти. Практично тиша. Жодних людей, нічого цікавого, жодного життя. Проте десятиліття досліджень показують, що люди стають більш креативними, коли бачать живі дерева, що коливаються на вітрі, чують звуки людей у кафе або стикаються з несподіваними деталями. У корпоративній конференц-залі знищено кожне правило креативного простору.
7. Тут немає їжі. На цій зустрічі, призначеній на 10 ранку, не буде ні спільного поїдання печива, ні обміну залишками картопляних чипсів, ні смішних історій про знаменитий татів соус чилі. Ця група не розділить разом хліб,

порушуючи давнє правило гостинності, що існувало задовго до того, як торговці почали подорожувати Шовковим шляхом через ворожі землі. А ближче до полудня кожен у кімнаті — особливо ті, хто пропустив сніданок, — думатиме лише про наступний прийом їжі.

Не дивно, що в такій атмосфері немає місця для довіри, обміну ідеями та налагодження відносин. Все ніби налаштоване проти цього.

Для порівняння звернімося до досвіду Design School у Стенфорді чи IDEO — креативного агентства, яке брало участь у розробці всього: від комп'ютерної миші до швабри, від того, як ви користуєтеся банківськими послугами чи купуєте білизну, до системи охорони здоров'я. По дорозі агентство створило десятки спільних підприємств і довгострокових партнерств.

Конференц-зали в цьому креативному просторі розраховані на невеликі групи від трьох до десяти осіб. Тут можна побачити трейлер Airstream, круглий потрійний стілець із дахом і журнальний столик у вигляді відривного блокнота. Відкриті зони можуть вмістити до ста осіб, а на майданчиках на свіжому повітрі — ще більше. Бетонні підлоги дозволяють легко переміщати крісла, червоні дивани, столи та перегородки. Звичних конференц-столів тут немає, але робочі поверхні заповнені напівзавершеними загадковими об'єктами. Люди сидять на столах, у мішках-кріслах, лежать на диванах, стоять біля білих дощок і малюють або працюють, сидячи на низьких столиках. У повітрі чути веселий гул розмов і сміх, іноді різними мовами. За вікнами видніються дерева, машини та перехожі.

Куди не глянь — всюди щось цікаве: коробки з запасними деталями, велосипеди, стоси олівців і кольорового паперу, білі дошки, вкриті неоновими стікерами, рулони яскравої клейкої стрічки, іграшки, капелюхи, пір'я, настільні ігри та дитячі пістолети Nerf.

Зустрічі тут можуть тривати від десяти хвилин до семи годин, якщо творчий процес у розпалі. Якщо обговорення затягується, можна замовити китайську їжу. Одяг учасників варіюється від повсякденного до ексцентричного. Хоча команда здебільшого молода, тут працюють і сивочолі співробітники, і ті, чия лисина виблискує на сонці. Коли в команді з'являється ідея, вони можуть одразу зібрати фокус-групу, щоб проаналізувати слабкі сторони або запропонувати щось нове.

На кухні завжди є закуски, а зручні столики розташовані як усередині, так і зовні. У повітрі витає аромат попкорну чи свіжих брауні, а наприкінці дня можна насолодитися келихом вина чи пива.

Клієнти зазвичай бронюють номер на ніч або дві в Пало-Альто, щоб повечеряти чи поснідати зі своїми колегами. У них є час, щоб «переспати» з ідеями та покращити їх, перш ніж вони повернуться додому з чимось по-справжньому геніальним.

Скажіть чесно, де б ви воліли проводити свої наступні переговори?

### ***Міжнародні переговори***

Під час ведення переговорів за кордоном вибір місця може відігравати ще більшу роль (див. класичний опис «мови простору» антрополога Едварда Голла у врізці 8.3). Американці звикли до неформальної обстановки, яка для них комфортна. У більшості інших країн, навпаки, керівники цінують формальність.

Наприклад, якщо ви ведете переговори в Таїланді, тайці самі організують усе: від часу та місця до частування та перерв (якщо тільки ви не взяли це на себе).

## **ВРІЗКА 8.2**

### **Прогулянка в лісі**

Можливо, найвідоміша креативна неформальна переговорна сесія відбулася між Полом Нітце та Юлієм Квицинським. У 1982 році в Женеві вони здійснили легендарну «прогулянку в лісі», під час якої знайшли оригінальне рішення для виходу з глухого кута у переговорах між США та Радянським Союзом щодо скорочення ядерних озброєнь. Їхнє обговорення проходило у неформальній обстановці, серед дерев. Зрештою, їхню пропозицію відхилили обидві сторони, але всі визнали, що вона задала новий тон для подальших переговорів і проклала шлях до значного прогресу на саміті Рейгана та Горбачова в Рейк'явіку у жовтні 1986 року. Іноді найкраще місце для переговорів — це відкрите простір десь серед природи.

Єдина порада для американців — запитати тайців, де сісти. У них уже буде чіткий план, і якщо його не дотриматись, це може спричинити непорозуміння.

Коли ваші іноземні партнери приїжджають до вас, створіть таку атмосферу, яка допоможе їм розслабитися та налаштуватися на співпрацю. Щоб продемонструвати свою зацікавленість у угоді, найкраще провести зустріч в затишній вітальні, без офіційних столів та конференц-залів. У багатьох керівників є такі зони в офісах, і часто невимушена розмова з CEO — це найкращий перший крок. Якщо у вас часто бувають іноземні гості, можна облаштувати спеціальну кімнату для таких зустрічей, щоб це сприяло кращому обміну інформацією та розвитку креативних ідей.

Деякі компанії, орієнтовані на конкурентні переговори, створюють атмосферу аукціону, розміщуючи конкурентів у сусідніх кімнатах. Бразильська нафтова компанія Petrobras відома тим, що застосовує цей прийом із постачальниками. Закупівельний агент компанії переходить із однієї кімнати в іншу, знижуючи ціну в обох учасників. Walmart також прославився тим, що влаштовує подібні аукціони, збираючи постачальників в одній кімнаті: хто запропонує найнижчу ціну, той і отримає контракт. Усе це — на протилежному кінці спектра порівняно з переговорами на борту яхти компанії Solar Turbines біля узбережжя Коронадо з парою пляшок пива Corona. Тактики тиску можуть приносити вигоду у короткостроковій перспективі, але вони руйнують креативність і довгострокові ділові відносини.

## ВРІЗКА 8.3

### Мова простору

Як і час, мова простору відрізняється залежно від місця. Американський бізнесмен, звиклий до корпоративної культури США, легко оцінює важливість іншої людини, просто порівнюючи розмір її офісу з іншими офісами поруч. У традиційному варіанті президент або голова ради директорів має найбільший офіс. Виконавчий віцепрезидент займає офіс трохи менший, і так далі, аж до відкритих робочих просторів, відомих як “bull pen”. Важливі офіси зазвичай розташовані в кутових кабінетах і на верхніх поверхах. Кабінети керівників найвищого рангу знаходяться на найвищому поверсі. Ранг віцепрезидентів відображається в їхньому розташуванні вздовж «ряду керівництва».

У Франції, навпаки, простір частіше планується як мережа точок впливу, активності або інтересу. Французький керівник зазвичай знаходиться серед своїх підлеглих, щоб краще їх контролювати.

Американці, опинившись у тісних умовах, часто відчують, що їхній статус у компанії знижується. У арабському світі, як і слід було очікувати, розташування і розмір офісу мало що говорить про важливість його власника. Те, що для нас виглядає як тісний простір, араб може сприймати як «дуже просторий». Це також справедливо для іспаномовних культур. Один латиноамериканський чиновник показав приклад такого підходу, проводячи екскурсію заводом: відчинивши двері в кабінет розміром у 33 квадратні метри, де сиділо 17 співробітників за своїми столами, сказав: «Дивіться, які у нас просторі офіси. Усім вистачає місця».

На Близькому Сході та в Латинській Америці бізнесмен може почуватися не на своєму місці через те, що його час не цінують, а простір здається надто тісним. Люди підходять надто близько, торкаються його, порушують його особистий простір. У Скандинавії та Німеччині, навпаки, він відчувається комфортніше, хоча люди можуть

здатися дещо холодними й відстороненими. Саме простір створює це відчуття.<sup>16</sup>

## Темп переговорів

**Токіо.** *Aisatsu* (формальна зустріч) була запланована за кілька тижнів і мала відбутися в кімнаті ради директорів японської компанії в Токіо. Джон Ґрем, працюючи з американським виробником промислового обладнання, прибув за тиждень до цього, щоб підготуватися до важливого етапу переговорів щодо дистриб'юторської угоди для японського ринку. Він та його колега провели кілька зустрічей із молодшими керівниками японської компанії, щоб переконатися, що всі деталі готові до важливої зустрічі, запланованої на четвер.

Однак ситуація почала ускладнюватися. Американський віцепрезидент, якому було близько сорока років і який жодного разу не бував у Японії, мав прибути в середу ввечері для брифінгу та повноцінного нічного відпочинку. Проте його рейс двічі затримали через відкладення. Втомлений і недоспаний віцепрезидент разом із менеджером із продажів у країнах Далекого Сходу дістався до готелю лише о дев'ятій ранку.

Другий збій стався також у четвер вранці. Американська юридична угода, яку мали представити перед зустріччю, так і не прибула. Це означало, що віцепрезиденту потрібно було залишатися позитивним, але уникати будь-яких обіцянок. Враховуючи, що під час таких зустрічей *aisatsu* зазвичай не обговорюють бізнес, це не мало б створити складнощів.

Згодом віцепрезидент запитав про правила протоколу та поведінки. Представник, вважаючи, що віцепрезидент уже знайомий із японською культурою, просто сказав: «Будьте природними». Після цього мандрівники поспішили наверх, щоб прийняти душ.

Ґрем та його троє американських колег прибули в офіс у Токіо рівно о 14:00.



Їх ввічливо зустріла адміністраторка в уніформі й провела до кімнати для офіційних зустрічей. Там їх чекали 16 м'яких дорогих крісел, розставлених квадратом, поруч стояли кавові столики. Але сідати їм не запропонували. Через деякий час з'явилися троє японських керівників, із якими Джон і представник компанії зустрічалися протягом усього тижня. Обмін візитними картками був несподівано формальним, і всі семеро учасників обмінялися люб'язностями англійською, поділилися враженнями про поїздку з Сінгапура.

Коли до них приєдналися ще троє старших керівників, зустріч набула більш шанобливого та офіційного характеру, ніж очікували американці. Швидко стали помітні відмінності у статусах, що викликало дискомфорт у представників американської сторони. Раніше вони перебували на рівних із молодшими японськими керівниками, але тепер їм довелося терміново адаптуватися до своєї нової, нижчої позиції порівняно зі старшими колегами. Щойно вони спробували відновити рівновагу, до кімнати увійшов президент японської компанії. Японські співробітники демонстрували ще більше поваги до свого керівника, і американці фактично опинилися на два рівні нижче.

Відбувся ще один формальний обмін візитними картками. Коли їм нарешті запропонували сісти, кожен зайняв місце відповідно до суворої ієрархії. Президент японської компанії та американський віцепрезидент сіли поруч у заздалегідь визначеному порядку (під прямим кутом один до одного), а позаду, трохи осторонь, на приставному стільці розташувався молодший співробітник, який виконував роль перекладача (хоча президент японської компанії чудово говорив англійською). Їм подали чай.

Тепер президент японської компанії повністю контролював ситуацію. Він ставив запитання кожному з американців по черзі через перекладача. Потім почався діалог між двома головними керівниками. Але це був не зовсім діалог. Президент ставив запитання японською, дивлячись прямо на американця. Поки перекладач говорив, президент японської компанії використовував цей час для спостереження за реакцією співрозмовника. Коли американець відповідав, президент одразу розумів суть, але завдяки паузі на переклад мав удвічі більше часу для обдумування своєї відповіді та аналізу виразу обличчя співрозмовника. При цьому президент постійно дивився прямо на візаві, що створювало додаткове невербальне домінування.

Усі погляди в кімнаті були спрямовані на американського віцепрезидента, і він намагався заповнити будь-які паузи в розмові. Оскільки на цьому етапі всі уникали обговорення бізнесових рішень, розмову перевели на тему гольфу. Це був

улюблений спорт віцепрезидента, і він помітно пожвавився, почавши розповідати про поля та турніри поблизу своєї штаб-квартири.

Його наступна фраза могла б шокувати всіх, якби вони не були такими ввічливими. Він запросив президента японської компанії зіграти в гольф у США, коли той приїде для підписання угоди про дистрибуцію! Таким чином, він перевів розмову на обговорення бізнесу й почав пророкувати довгі та успішні стосунки між компаніями.

Президент японської компанії приховав здивування та ввічливо й стримано щось відповів. Потім він швидко вибачився й запропонував американцям перейти до іншої кімнати для презентації від керівного складу. На цьому етапі, якщо їхня співпраця взагалі тривала б, японська сторона могла диктувати умови подальших переговорів.

Що ж сталося?

Американський віцепрезидент був молодим, недосвідченим і абсолютно не розумів японської бізнес-культури. Він хотів якомога швидше укласти угоду, але був занадто втомленим і недосипав, щоб уловити всі нюанси ситуації й вчасно згадати чітку інструкцію: «не говорити про бізнес». Робота з перекладачем позбавила його часу на обмірковування відповідей, і він відчував тиск десяти пар очей, які стежили за кожним його словом.

Але найважливіше — це порада «вести себе природно». Приїхавши з культури, де цінуються швидкі рішення та індивідуальна ініціатива, а статусні відмінності часто ігноруються, він просто не мав необхідних культурних навичок для участі в настільки формальній угоді. Його звичне відчуття часу, яке працювало на батьківщині, тут зіграло з ним злий жарт.<sup>17</sup>

### **Американці й час**

«Просто змусьте їх чекати». Усі в світі знають, що немає більш ефективної тактики проти американців, адже ніхто не цінує час так, як вони, ніхто так не дратується, коли справи сповільнюються, і ніхто не дивиться на годинник частіше, ніж американці.

Однак американці теж можуть навчитися використовувати час собі на користь. Solar Turbines Incorporated (підрозділ Caterpillar) прагнула продати промислові газові турбіни та компресори на 34 мільйони доларів для російського проекту газопроводу. Обидві сторони домовилися провести фінальні переговори на

нейтральній території на півдні Франції. Під час попередніх переговорів росіяни вели себе жорстко, але розумно. Однак у Ніцці вони стали зовсім «не милими». Їхня поведінка стала ще жорсткішою, а іноді навіть зовсім непоступливою.

Минуло кілька складних днів, перш ніж американці зрозуміли, в чому проблема. Ключовий дзвінок зробили до головного офісу в Сан-Дієго. Чому росіяни раптом стали такими холодними? Виявилось, що вони насолоджувалися теплою погодою Ніцци й не поспішали укласти угоду, щоб повернутися до Москви. Цей дзвінок став переломним моментом. Керівництво Solar в Сан-Дієго виявилось досить гнучким, щоб дозволити своїй команді не квапитися. З цього моменту переговори пішли за новим графіком: короткі 45-хвилинні зустрічі вранці, а після обіду — гольф, пляж або робота в готелі з документами та дзвінками. Нарешті, на четвертому тижні, росіяни почали поступатися й просити про довші зустрічі. Чому? Вони не могли повернутися до Москви після чотирьох тижнів на Середземному морі без підписаного контракту. Така стратегічна зміна підходу до часу принесла Solar вигідний контракт.

Національні свята теж можуть впливати на перебіг переговорів. PetroBras запросила американську команду подати заявку на контракт вартістю 5 мільйонів доларів на постачання обладнання для морської нафтової платформи прямо перед різдвяними святами. Літо в Ріо чудове, але американці опинилися в невідгданому становищі, адже думками вже були вдома, де їхні родини чекали на Санту.

І останній важливий момент про часові рамки: хоча тиск часу може сприяти творчим процесам і мозковим штурмам, найкращі міжнародні ділові відносини потребують часу для побудови міцних особистих зв'язків і створення інноваційних бізнес-структур.

### **Повільно, але впевнено**

Его чувство времени безупречно. Он знает, когда говорить, когда молчат и когда ждать. Позвольте отцу Грегори Бойлу рассказать вам еще пару историй из его книги “Tattoos on the Heart.”<sup>18</sup>

Я познайомився з Ентоні завдяки легендарній офіцерці пробації з Істсайду, Мері Ріджвей. «Допоможи цьому хлопцю», — настійно попросила вона мене телефоном.

Мері пояснила, де я, ймовірно, можу знайти цього бідолаху, адже його останньою відомою «адресою» була покинута машина на вулиці Мічиган.

На той час Ентоні було дев'ятнадцять років, і він уже давно жив самотньо. Його батьки зникли у хаосі, породженому героїном і тюрмами, а він виживав, іноді продаючи флакони з фенциклідином, щоб купити собі Біг-Мак чи легендарний Pastrami Madness у Jim's. Маленький хлопчина з тонким, ледве чутним голосом. Якщо заплющити очі, можна було б подумати, що розмовляєш із дванадцятирічним.

Якось ми стояли, притулившись до його розбитої машини, і розмова перейшла на вічну тему — ким він хоче стати, коли виросте.

«Хочу стати механіком. Щоправда, я нічого не знаю про машини. Але хотів би навчитися».

Мій механік, Денніс із Бруклін-авеню, був справжньою легендою у барріо (районі).

Денніс міг полагодити будь-яку машину. Високий, худий японець-американець під шістдесят, він був завзятим курцем. Але справа була не тільки в цьому — Денніс майже не говорив. Він просто курив. Приносиш машину, скаржишся на якийсь звук під капотом, віддаєш ключі Деннісу, а він просто стоїть із сигаретою в зубах.

Він бере ключі, а наступного дня повертаєшся — і машина працює як годинник. Увесь процес — без жодного слова.

І ось я приходжу до Денніса з проханням.

«Слухай, Деннісе», — кажу я, сидячи в його маленькому задимленому офісі. — «Візьми цього хлопця Ентоні на роботу. Він нічого не знає про машини, це правда. Але він дуже хоче навчитися, і я впевнений, у нього все вийде».

Денніс просто дивився на мене, трохи киваючи, а попіл із його сигарети от-от мав упасти. Я подвоюю зусилля. Розповідаю, як ця робота змінить не лише його життя, а й принесе спокій у весь район. Моя пристрасть зростає, а Денніс усе так само мовчить. Я продовжую, обіцяючи Нобелівську премію миру, зміну ходу історії та спасіння світу. Нічого. Денніс просто робить глибоку затяжку, а я виливаю свої мольби. Нарешті я здаюся і замовкаю. Усе, що міг, я вже сказав, і готовий іти. Тоді Денніс робить останню довгу затяжку, випускаючи дим, який повільно огортає його обличчя. І коли останній слід зникає, він дивиться на мене і каже єдину фразу за весь день:

«Я навчу його всьому, що знаю».

Ще один доказ того, як отець Бойл безпомилково відчуває момент:

Меса от-от має розпочатися в Camp Munz, і я тисну руки хлопцям, які заповнюють спортзал. Усі вони в одностроях, усміхнені, ввічливі. Один хлопець привертає увагу — його обличчя та руки вкриті татуюваннями, що нечасто зустрічається у таких молодих людей. Я відводжу його вбік, і він каже, що його звати Grumpy. Називає лише своє вуличне прізвисько та виглядає набагато суворішим, ніж інші.

«Слухай», — кажу я, дістаючи одну зі своїх візиток, — «подзвони мені, коли вийдеш, і ми безкоштовно видалимо твої татуювання».

Зазвичай у таких ситуаціях реакція завжди однакова. Вони беруть візитку, довго її розглядають і кажуть щось на кшталт: «Серйозно?.. Вау!.. Безкоштовно?.. Круто!» Але тільки не Grumpy. Він не бере мою візитку. Дивиться на мене так, як його хлопці сказали б, «зухвало», і голосно заявляє: «Ти думаєш, я набив їх, щоб потім зводити?» Він роздратований і агресивний. Таке трапляється рідко. У відповідь на цю незвичну ситуацію я залишаюся повністю спокійним і знаходжу свій найтихіший голос.

«Ну», — кажу я, — «я тебе не знаю, але я ЗНАЮ, чому ти набив усі ці татуювання».

«Та невже?» — каже він ще голосніше. — «І чому ж?»

«Все просто», — кажу я, тихим голосом, тоді як його голос гучний. — «Одного разу, поки ти не помітив, твоя голова... застрягла у тебе... в дупі. Так, брате, ти прям запхав її туди». І я вручаю йому свою візитку. — «Подзвони мені... як тільки знайдеш свою голову».

Це був не найкращий мій момент, але, як сказали б хлопці: «Я не дозволю з собою так поводитися», що означає — якщо ти починаєш дерзити, я можу відповісти тим самим. Я працюю над цим.

Приблизно через п'ять місяців хтось подарував мені купу квитків на матч Lakers — стільки, що я зміг взяти з собою цілий прихідський фургон хлопців із Pico Gardens, справжніх *pandilla mugrosa* (група маленьких бешкетників, об'єднаних спільною нелюбов'ю до гігієни та купання). Це було ще за часів, коли Lakers грали на Forum, і нам дісталися місця не просто в дешевій зоні, а майже під самим дахом. Хлопці з району бігли попереду, а я не поспішав підніматися сходами.

І раптом, приблизно на п'ятнадцяти місцях уздовж проходу, ціла група підлітків із Camp Munz встала, щоб привітати мене. «Ей, Джи», — сказав один із них, — «Це ми, з Camp Munz». Тепер я добре їх розгледів — усі в камуфляжі. Напевно, їм теж роздали безкоштовні квитки. Я потиснув руку кожному з них, сидячим у ряді вздовж проходу. Крики «Сідайте вже!» нас не зупиняли. Ми всі були щиро раді знову зустрітися.

Коли я дійшов до останніх у ряді, третім із кінця виявився Grumpy. Ми зустрілися поглядами, і я простягнув йому руку. Він відмовився її потиснути. Я подумав: «Недобре». Настала пауза, і раптом, несподівано, Grumpy обійняв мене і міцно стиснув. Він нахилився до мого вуха і прошепотів: «Я на звільненні у вівторок... Подзвоню в середу... Хочу, щоб ти зняв мої татування».

У чому ж криється секрет успіху отця Бойла? Його сила полягає не лише в глибокому розумінні молоді та місцевих жителів, а й у щирому зануренні в їхню культуру. Не дивно, що вони прийняли його як свого, назвавши G-Dog, і готові піти на все заради нього. Отець Бойл не просто встановив міцні зв'язки з оточуючими — він створив місце, куди люди тягнуться за спілкуванням. Так він заклав фундамент спільноти, здатної підтримувати ці зв'язки роками. І все це, звісно, почалося з фабрики з виробництва пирогів.

У своїх розповідях отець Грег Бойл демонструє неймовірне терпіння. Він не поспішав Денніса, даючи йому час на роздуми, і спокійно чекав, поки Grumpy змінить свою думку. Як би ретельно ви не обирали місце зустрічі чи не продумували її організацію, час, відведений на переговори, відіграє ключову роль. Згадайте місяці, які Форд провів у В'єтнамі, організовуючи зустрічі на розкішному курорті, або вечери «геотермальних» команд в Орегоні. Чим більше неформальних дружніх зв'язків вам вдасться встановити, тим кращих результатів ви досягнете. А чим глибше ви зрозумієте людей, з якими ведете переговори, тим точніше зможете розрахувати час, необхідний для кожного етапу ваших обговорень.

## Глава 9. Підготовка до емоцій, влади та корупції

*Людський вид мислить метафорами та навчається через історії.*

— Мері Кетрін Бейтсон

Він явно готувався до цього моменту. Стілець підлетів у повітря і з глухим звуком — бах! — врзався в стіну. Обидві сторони, корейці та американці, завмерли в здивуванні: стілець застряг у стіні, ніби завис над підлогою. Після затяжної паузи американець повільно підвівся, акуратно склав папери в кейс і холодно заявив: «З нас достатньо».

Цей хід явно не був стандартною тактикою переговорів, але виявився надзвичайно ефективним. Щоправда, його наслідки виявилися катастрофічними — для однієї, а можливо, й для обох сторін.

А тепер трохи передісторії. У США стрімко падав попит на мобільні телефони: усі, хто хотів придбати пристрій, уже давно це зробили. Це падіння торкнулося і попиту на напівпровідникові чіпи, які використовувалися у виробництві. Ситуацію ускладнювала затяжна рецесія, що підривала довгострокові перспективи галузі.

Корейські виробники наполягали на значному зниженні цін з боку американських постачальників чіпів, навіть попри те, що межа прибутковості вже була майже вичерпана. Протягом усіх переговорів корейці посилювали тиск, добре розуміючи, що їхнє майбутнє залежить від інновацій, які могли запропонувати лише американські партнери.

Команда корейців складалася з чотирьох осіб, і вони були чудово підготовлені. Її очолював досвідчений виконавчий директор старої школи, якому було понад шістдесят років. Його підтримували двоє експертів середнього віку — фінансовий і технічний, а також амбітний молодий менеджер із дипломом MBA одного з найкращих американських університетів, який вільно володів англійською. Саме він і став виконавцем цього емоційного спектаклю.

Американську команду зібрали нашвидкуруч: бізнес-менеджер, технічний експерт і керівник проєкту корейського походження. Ніхто з них не мав достатнього досвіду міжнародних переговорів, а їхній технічний склад розуму не компенсував відсутність дипломатичних навичок.

Коли американці зайшли до переговорної, атмосфера була напруженою до краю. Корейці були в поганому настрої через ескалацію напруженості з боку Північної Кореї. Американці ж були виснажені після 18-годинного перельоту з пересадками. І щойно виникла перша спірна ситуація, один із корейців різко схопився, і стілець полетів у повітря.

Американці були розгублені: така поведінка ніяк не вписувалася в їхнє коротке міжкультурне навчання, де їм розповідали про стриманих і тихих азійців. Замість того щоб просто покинути зустріч, вони розгублено намагалися зрозуміти, що ж щойно сталося.

Американці навіть не підозрювали, що інцидент із киданням стільця був ретельно спланованим. Молодий корейський менеджер знав, що вони схильні вірити стереотипам і знайомі з бурхливими бійками у барах на батьківщині — цю інформацію він отримав під час стажування в їхній компанії. Команда корейців працювала разом уже багато років, неодноразово була у США, спеціально вивчаючи американські методи ведення переговорів. Вони відточували свої навички в умовах дедалі складніших угод. І вони репетирували. Знову і знову. Коли настав час виконати цей трюк, кожен рух був продуманим, а таймінг — точним до секунди.

Потім корейський лідер скористався розгубленістю американців. Він відправив молодого менеджера з кімнати й почав вибачатися, висловлюючи щирий жаль за його «непрощенний спалах гніву». Він пояснив, що проєкт має життєво важливе значення для їхнього подальшого успіху. Але стілець так і залишився в стіні.

Цей випадок лише показує, як емоції можуть впливати на будь-які переговори і наскільки важливо вміти керувати ними — не для того, щоб виграти конфлікт, а для того, щоб будувати стосунки.

Нейробіологія стверджує: люди реагують на емоційні тригери майже миттєво. Спочатку вони відчувають, а потім пропускають будь-яку інформацію через фільтр цих відчуттів щоразу, коли опиняються у схожих ситуаціях. Якщо в кімнаті з'являється сильне негативне відчуття, креативність одразу ж покидає її — і надовго.

Нейробіолог Антоніо Дамасіо з Університету Південної Каліфорнії пояснює, що наші когнітивні процеси — логіка, сприйняття і пам'ять — працюють із неймовірною швидкістю, буквально за долі секунди. Ми можемо змінити свою думку, отримавши нову, більш переконливу інформацію. Але емоції змінюються значно повільніше.



Співчуття, уява, любов, вірність — усі ці почуття відновлюються лише «у своєму власному, неспішному темпі».<sup>1</sup>

## **Емоції: слідкуйте за нахмуреними бровами**

Корпоративні тренери й нейробіологи вже кілька десятиліть знають, що спільне переживання емоцій може створити нерозривні зв'язки й відданість. Саме тому так популярні командоутворюючі заходи під час корпоративних виїздів: спуски на зіплайні, стрибки з висоти, рафтинг на бурхливих річках, зйомки кумедних відео чи участь у безглуздому караоке. Будь-яка активність, яка викликає сильні емоції, робить момент незабутнім і посилює почуття до тих, із ким ви це пережили.

Однак жодна діяльність не зрівняється з армією, коли йдеться про формування міцних емоційних зв'язків. Ви могли ненавидіти свого сержанта, але наприкінці курсу молодого бійця, можливо, були б готові пожертвувати собою заради своїх товаришів. Спільна мета, спільний ворог, важкі фізичні умови — усе це спеціально спрямовано на зміцнення згуртованості групи.

Як емоції пов'язані з винахідливими переговорами?

Пол Екман, професор психології Каліфорнійського університету в Сан-Франциско, визнаний провідним експертом у вивченні міміки й емоцій. Наприкінці 1970-х років Джон Ґрем відвідав один із його семінарів і дізнався багато нового про базові емоції. Найвражаючою частиною презентації Екмана було те, як він демонстрував мапу лицьових м'язів, керуючи ними з неймовірною точністю. Навіть знаменита піднята брова Пола Ньюмана чи виразні гримаси Стівена Кольбера не могли зрівнятися з тим, як обличчя професора Екмана змінювалося на очах, коли він демонстрував свою Систему кодування лицьових дій (FACS).<sup>2</sup> Екман стверджував, що існує шість базових емоцій: радість, смуток, гнів, страх, огиду й подив. Усі ці почуття можна розпізнати, спостерігаючи за рухами певних м'язів обличчя.

Під час своєї роботи в Берклі та Університеті Південної Каліфорнії Джон (*один із авторів книги — прим. перекл.*) був одним із перших, хто застосував Систему кодування лицьових дій (FACS) Екмана для вивчення ділових переговорів віч-на-віч.<sup>3</sup> У своїх дослідженнях він і його колеги показали, що нахмурені брови (визначаються рухом м'язів, відомим як Action Unit 4), перебивання та пильний погляд негативно впливають на результат переговорів, тоді як усмішки (Action Unit 12) і віддзеркалення емоцій сприяють успіху.

Ці висновки спонукали нас зосередитися на двох аспектах емоцій у переговорах. По-перше, ми розглянемо вплив гніву на творчі переговори. А пізніше, у 12-й главі, обговоримо вплив гумору на переговори. Загалом, як можна здогадатися, гнів — це погано, а позитивні емоції — це добре.

### ***Негативний вплив гніву***

Історія з корейцем і стільцем яскраво демонструє, наскільки руйнівним може бути гнів для процесу творчих переговорів. Коли стілець увігнався в стіну, а американці залишилися сидіти на своїх місцях, усі шанси на креативне рішення зникли.

Гнів, що стає загрозливим або залякує, руйнує не лише атмосферу поточної зустрічі, а й підриває особисті відносини. Якщо ви відчуваєте, що починаєте злитися, варто зробити паузу та розібратися в причинах. Якщо ваші партнери проявляють гнів, це також сигнал, що потрібно зупинитися та з'ясувати, що його викликало. Гнів і креативність рідко співіснують.

Ситуація часто швидко загострюється. Люди схильні віддзеркалювати поведінку, яку бачать з іншого боку столу. Синхронність у спілкуванні означає, що усмішка породжує усмішку, загрози викликають загрози, а розмова на підвищених тонах зрештою переходить у крик. Гнів швидко зростає та ескалує.

## **Можливості, які дає гнів**

Хоча гнів рідко буває доречним у переговорах, є чотири конкретні ситуації, коли він може принести користь. Але застосовувати його потрібно дуже обережно.

Хоча ви, можливо, і не бачили, як під час переговорів хтось жбурляє стільці, якщо ви американець, то напевно не раз ставали свідком того, як люди впадали в люті. Честер Каррас, експерт із переговорів, який викладає як змагальні, так і інтегративні методи у своїх книгах і курсах, стверджує: гнів може бути корисним, якщо використовувати його для підкреслення важливості конкретних питань — як засіб комунікації. Це перше.

По-друге, гнів можна використовувати, щоб вивести людину зі звичного шаблону мислення. У творчому середовищі давно існує правило: «мислити за межами звичного». Прикладом цього є історія Джима та Андреа. Одного вечора

вони дивилися телевизор, коли їхня дочка-підліток, скривившись від болю, заповзла до кімнати. Вона вже кілька місяців страждала від болю в животі, але лікарі не могли поставити точний діагноз. Цього разу біль був настільки сильним, що терпіти його стало неможливо.

Андреа, плачучи та кричачи, негайно зателефонувала лікарю. Її страх і лють спонукали лікаря переглянути попередній діагноз і проконсультуватися з колегами. Упродовж двох днів з'ясувалося, що у дівчини була рідкісна тропічна інфекція, про яку ніхто навіть не підозрював. Ще за кілька днів її стан повністю нормалізувався після курсу звичайних антибіотиків.

У випадку Андреа ми не можемо точно сказати, що саме спрацювало — її гнів чи сльози. Обидва ці фактори справляють емоційний вплив на оточуючих. Насправді Action Unit 4 за системою Екмана (нахмурені брови) може свідчити як про гнів, так і про сум чи страх.

Третє. Сьогодні всі, хто вивчає маркетинг, знають, що скарги клієнтів — це цінна інформація. Цілі компанії будуються на концепції вмілого «опрацювання скарг». І що більше емоцій, таких як гнів або смуток, супроводжують ці скарги, то більше уваги вони привертають. Тож, якщо ваш партнер по переговорах вибухає емоціями, зробіть паузу, заспокойтеся самі, а потім спробуйте зрозуміти, що стало причиною такого бурхливого відгуку. Чим більше ви дізнаєтеся про своїх партнерів, тим креативніше зможете з ними працювати — хоча це не гарантія.

Четверте. Розчарування — це перший крок у будь-якому творчому процесі, спрямованому на вирішення проблеми. Зрештою, якби ситуація не викликала розчарування, потреби її виправляти просто не було б.

Лінда Лоуренс (одна з авторів книги), яка багато років працювала в різних креативних командах, швидко зрозуміла, що робочі відносини в команді завжди починаються однаково:

Режим «скиглення». Після того як представники акаунт-менеджменту приходили з новим завданням, артдиректори та копірайтери починали скаржитися: «Це найгірше завдання, яке нам будь-коли давали. Конкуренти роблять це краще. Ми не зможемо закінчити до п'ятниці». Нові співробітники акаунт-менеджменту завжди були здивовані. Їхня робота — залучати бізнес, і вони очікували, що креативна команда одразу ж почне демонструвати свої таланти.

## ВРІЗКА 9.1

### Суперечка про під'їзну дорогу

На вершині скелі з видом на Тихий океан у Лагуна-Біч, Каліфорнія, стояли два багатомільйонні будинки. Вони розділяли панорамний вид на 180 градусів, шум прибою — і довгу під'їзну дорогу.

Поки перші власники цих будинків жили без конфліктів, нові сусіди швидко опинилися у стані ворожнечі. Один влаштував вечірки, які дратували іншого. Інший паркував автомобілі на спільній частині під'їзної дороги.

Сусід А встановив бетонні огорожі, що ускладнило або навіть зробило неможливим паркування. Сусід Б подав до суду, заявляючи про порушення свого права доступу до власності. У відповідь сусід А подав зустрічний позов. Судові процеси тривали роками, і кінця їм не було видно. Багато фінансових пропозицій для врегулювання суперечки відхилялися. Емоції взяли верх, і жодна зі сторін не бажала поступатися.

Нарешті, вони погодилися звернутися до медіатора. Здавалося, що з огляду на їхні статки фінансову сторону питання вирішити буде легко, але виявилось інакше. Коли суддя заглибився у суть справи, він виявив справжню причину конфлікту:

«Мені байдуже до грошей. Я із задоволенням заплатив би за демонтаж огорож. Просто не хочу, щоб цей хлопець отримав від мене бодай цент».

Медіатор запропонував креативне рішення. Що, якби сусід А справді не платив сусідові Б жодного цента, але направив половину суми на благодійність, обрану Б, а іншу половину — на благодійність, обрану суддею?

Сусідові Б запропонували аналогічний варіант: він не отримає грошей, але зможе спрямувати половину суми на благодійність за

своїм вибором, а іншу половину — на благодійність, обрану суддею.

До кінця дня сусіди та їхні адвокати дійшли згоди.

Задіявши їхнє прагнення до благодійності, суддя зміг обійти взаємну ворожнечу та щирий гнів. У результаті благодійні організації отримали значні кошти, які ці заможні сусіди могли б і далі витратити на затяжний конфлікт через під'їзну дорогу.

Цікавим є факт, що така поведінка, врешті-решт, завжди приводила до досить креативних рішень. Коли акаунт-менеджери просили припинити скарги, креативники просто замовкали до того моменту, поки ті не виходили з кімнати, а потім продовжували своє «скигнення». Після багатьох років участі в таких сесіях та спостережень за їх результатами Лінда зрозуміла, що в цьому колективному «скигненні» є щось магічне. Воно дозволяє команді виявити реальні проблеми, які потрібно вирішити, та розвиває почуття солідарності навколо сприйняття спільного ворога — будь то стислі терміни або складність завдання. Тому, плануючи будь-який проєкт, Лінда завжди закладала час для такої першої реакції креативної команди, попереджала акаунт-менеджерів і радила їм якомога швидше залишити кімнату, щоб команда могла опрацювати проблеми й перейти до блискучих рішень.

Повертаючись до глави 3, де ми обговорювали наш уявний експеримент із проведенням Олімпійських ігор у Єрусалимі в блозі *Harvard Business Review*; реакції на цю запис часто були вкрай негативними, а подекуди навіть агресивними. Однак, аналізуючи ці відгуки, ми винесли три простих уроки:

1. Вибух емоцій через неможливість виконати завдання може стати корисною прелюдією до творчого мислення;
2. Перехід на особистості майже завжди завдає шкоди процесу винайдення;
3. Для успішного пошуку рішень важливо зосереджуватися на майбутньому, а не на минулому.

Вираження емоцій у переговорах може допомогти розкрити додаткову інформацію та виявити справжні проблеми, що згодом може сприяти появі

конструктивних рішень. Навіть найрізкіші коментарі іноді стають джерелом несподіваних відкриттів. Важливо вміти відрізнати скарги від гніву. Якщо цю межу перетнуто, слід негайно взяти паузу, щоб охолонути. Гнів швидко зростає та може зруйнувати як поточні переговори, так і особисті стосунки. Використовуйте його вкрай рідко та з великою обережністю.

## ВРІЗКА 9.2

### Японський «покер-фейс»

Одна з поширених скарг американців під час переговорів з японцями — це їхня, на перший погляд, відсутність будь-яких виразів обличчя: «Ми не можемо зрозуміти, що вони думають: чи задоволені вони, чи засмучені, чи зляться, чи щось інше?»

Пол Екман<sup>4</sup> і його колеги замислилися над тим, наскільки універсальними є мімічні вирази обличчя, і вирішили провести дослідження. У лабораторії вони показали японським і американським чоловікам два відеоролики: один про цуценья, а інший — про ритуал обрізання на Новій Гвінеї, де «хірургічним інструментом» використовувався камінь. Обличчя американців виражали суміш здивування, страху та відрази. Натомість японці майже не демонстрували жодних емоцій.

На перший погляд можна було б припустити, що міміка не є універсальною, але це хибний висновок. Екман задумався: що станеться, якщо учасники експерименту дивитимуться відео наодинці, без присутності дослідників? Сховані камери показали, що відмінностей не було — як американці, так і японці проявляли універсальні емоції: здивування, страх і відразу. Виявилось, що японці з дитинства навчаються контролювати свої емоції в соціальних ситуаціях, тоді як у американців ця риса менш розвинена.

У нашій лабораторії ми записували на відео міміку японських і американських бізнесменів під час симуляційних переговорів і згодом аналізували вирази їхніх облич. Різниця в кількості проявів міміки ми не виявили. Наш висновок такий: японці використовують міміку не менше, ніж американці, але американці часто не здатні правильно «зчитувати» їхні емоції через різницю в темпах прояву емоцій і культурних особливостях. Через це американці сприймають обличчя японців як «покер-фейс».

Висновок для переговорників очевидний: мова тіла (або, як кажуть у покері, «тели» (tells)) може надавати корисну інформацію, але ризик помилкової інтерпретації, особливо в міжкультурному контексті, дуже високий.

## **Влада: Другий ворог винахідливості**

Найважливіша ідея про роль влади в переговорах викладена Фішером і Юрі у їхній книзі *Getting to Yes* («Переговори без поразки. Гарвардський метод» в українському перекладі). Вони вводять концепцію «найкращої альтернативи досягнутій угоді» (BATNA, best alternative to a negotiated agreement) і описують, як вона допомагає виміряти вашу силу в будь-яких переговорах. Якщо у вас є багато хороших альтернатив для укладення угоди з поточними партнерами по переговорах, то влада на вашому боці. Наприклад, якщо у вас є патент на унікальний продукт, то навіть у переговорах з такими гігантами, як Walmart, Microsoft чи Дональд Трамп, влада буде у вас. Це ринкове визначення влади.

У фізиці потужність — це робота, виконана за одиницю часу. *(В англійській мові слово power означає як «потужність» у фізиці, так і «влада» у соціальному контексті — прим. перекл.)*

Визначити соціальну владу трохи складніше, але ось один із популярних списків різних видів влади, які використовують люди:

- сприйняття
- конкуренція
- законність
- прийняття ризиків
- зобов'язання
- експертність
- знання потреб
- інвестиції
- винагорода і покарання



- прецедент
- наполегливість
- відносини

Психологи Джон Френч і Бертрам Рейвен запропонували простіший список:<sup>5</sup>

Влада примусу — Примушувати когось робити те, чого він чи вона не хоче. «Якщо ви не знизите ціну, ми припинимо співпрацю».

Влада винагороди — Надавати комусь те, чого він чи вона бажає, або зменшувати небажане. «Якщо ви знизите ціну, ми зможемо працювати разом тривалий час».

Влада законності — Викликати у когось почуття відповідальності або обов'язку. «Ви не можете встановлювати такі високі ціни в рамках державного контракту».

Референтна влада — Здатність впливати через прийняття (або неприйняття) особистості. «Ваші низькі ціни покращать вашу репутацію на ринку».

Влада експертності — Передача знань або досвіду. «Спираючись на мій багаторічний досвід у бізнесі, ваші ціни є абсолютно нерозумними».

Влада інформації — Надання даних. «Згідно з останніми маркетинговими даними, ваші ціни занадто високі».

Ми віримо в іншу концепцію влади: у соціальних відносинах її просто не існує. Влада — це поняття, яке корисне лише в ретроспективі, якщо ви академік або журналіст. Особливо політологи люблять пояснювати події через призму «влади»: «Вони виграли переговори, використовуючи свою \_\_\_\_\_ владу». *(Вставте прикметник самі)*

19 терористів 11 вересня зруйнували ідею про те, що Америка — наймогутніша нація в історії світу. Прихильники концепції влади пояснили б це тим, що терористи розробили контр-владу. Але це лише пояснення постфактум.

Ми вважаємо, що існують лише переговори та обмін між людьми. Тому, як винахідливому перемовнику, вам важливо залишатися уважним і вміти розпізнавати спроби тиску чи гри у владу. Якщо ви їх помітите, негайно повертайте процес у русло творчого розв'язання проблем. Фокусування на спільних можливостях робить стару концепцію найкращих альтернатив застарілою та неефективною. Замість того щоб хвилюватися про інших потенційних партнерів, зосередьтеся на тому, як покращити нинішнє партнерство.

## Корупція — третій ворог винахідливості в переговорах

У спекотний серпневий день Вільям і Джон (автори книги — прим. перекл.) зустрілися з Мігелем Альфонсо Мартінесом у готелі «Насьональ», щоб обговорити можливу співпрацю між Каліфорнійським університетом в Ірвайні та Гаванським університетом. Мартінес обіймав кілька важливих посад: був головою нового консультативного комітету Ради ООН з прав людини, пресекретарем Міністерства закордонних справ Куби та президентом Кубинського товариства міжнародного права. Він вільно володів англійською, французькою та іспанською мовами, викладав міжнародні переговори як на юридичному факультеті Гаванського університету, так і на наших курсах у UCI.

Мартінес був кремезним чоловіком із сивим волоссям, зібраним у хвіст. Коли ми сіли за стіл, було помітно, що він втомлений після нещодавніх подорожей і довгих засідань в ООН у Нью-Йорку — він тяжко дихав. Але розмову він розпочав несподівано: запитав, чи грали ми коли-небудь у покер або шахи. Ми очікували, що мова піде про винахідливі переговори, але він раптом вирішив поговорити про ігри? Насправді Мартінес прагнув з'ясувати наші метафори та цінності в контексті переговорів. Шахи передбачають макиавелліанський підхід, що вимагає стратегічного планування на кілька кроків уперед. Покер, своєю чергою, допускає брехню як нормальну частину процесу. Обидві гри символізують елементи суперництва.

Через чотири роки ми організували поїздку для тридцяти студентів MBA із UCI на Кубу для участі в дев'ятиденному курсі, присвяченому нерухомості та системі охорони здоров'я на острові, що розвивається. Цей проект став можливим завдяки внеску Мартінеса у наші переговори. Однак сам він не дожив до цієї події — він помер у 2013 році. Утім, його запитання про покер і шахи виявляє дві важливі етичні проблеми у винахідливих переговорах: брехню (дезінформацію) та приховування правди. Для успішних винахідливих переговорів необхідний вільний потік точної інформації, і будь-яке її викривлення вбиває творчість.

Пол Екман, експерт із міміки, здобув популярність завдяки своїм дослідженням мікровиразів — найдрібніших рухів обличчя, які тривають долі секунди та видають емоції.<sup>6</sup> Він з'ясував, що лише 50 осіб із 20 000 можуть без підготовки розпізнавати обман. Екман також використовує методи соціолінгвістики для виявлення брехні й стверджує, що міг визначити, що колишній президент Клінтон брехав під час скандалу з Монікою Левінскі, аналізуючи його «дистанційовану мову».

Якщо ви не належите до 25% людей із вродженим «детектором брехні», вам доведеться покладатися на свою інтуїцію. Якщо здається, що вас обманюють, найімовірніше, це так і є. У подібних ситуаціях може допомогти досвід гри в покер, де блеф і приховування інформації є частиною правил. Однак важливо пам'ятати: якщо ваш культурний або етнічний бекграунд відрізняється від бекграунду вашого партнера по переговорах, ризик неправильно інтерпретувати «сигнали» значно зростає (*автори також використовують креативний термін “lie-dar” — похідне від слів «брехня» і «радар» — прим. перекл.*).

## ***Де істина?***

Поняття істини може варіюватися залежно від культури. Наприклад, розгляньмо проблему «ва» (wa) — підтримання гармонії в Японії.

Багато західних переговорників відзначають, що їм складно отримати зворотний зв'язок від японських колег. Існує три причини цього: (1) Японці цінують міжособистісну згоду («ва») більше, ніж відвертість. (2) Можливо, японці самі ще не дійшли спільної думки щодо пропозиції. (3) Західні переговорники часто не помічають тонких, але чітких сигналів, які подають японці.

«Ва» — одна з ключових цінностей японської культури. У Японії рідко дають прямі негативні відповіді на пропозиції, особливо в контексті переговорів. Якщо відмова й звучить, то лише з великою обережністю.

Відомий приклад — коли японці кажуть: «Ми подумаємо». Для американців це може означати «ні», але якщо б японець насправді планував обміркувати пропозицію, він би пояснив, чому потрібен час і в чому полягає процес ухвалення рішення. Пряме використання слова «ні» в японській переговорній культурі є вкрай нетиповим.

Японський учений Кейко Уеда виокремив шістнадцять способів уникнення слова «ні» в японській культурі. У наших дослідженнях ми виявили, що японські переговорники використовують це слово в середньому менш ніж два рази за пів години моделювання переговорів. Для порівняння: американці кажуть «ні» приблизно п'ять разів, корейці — сім разів, а бразильські керівники — аж сорок два рази за той самий період!

Японські переговорники дотримуються подвійного культурного стандарту, відомого як *tatemaе* і *honne*. «Татемае» можна перекласти як «офіційна позиція», а «хонне» — як «щирі наміри». У японській культурі важливо дотримуватися

ввічливості та висловлювати «татемае», але іноді між рядків передавати «хонне», що може містити більш чесну, але потенційно образливу думку. Ця система цінностей особливо помітна у ретроспективних розмовах, де японці описують американців як прямолінійних і відвертих людей, що викликає в них певний дискомфорт.

Зоровий контакт під час переговорів із японцями також трапляється набагато рідше, ніж у західних колег: у 13% випадків у японців, у 33% у американців і корейців, і в 52% під час переговорів із бразильськими керівниками.

Таким чином, у Японії витік потенційно образливих почуттів обмежений, і «хонне» (щирі наміри) залишаються незадіяними. Американцям таке розділення між «татемае» і «хонне» може здатися лицемірним чи навіть обманливим. Однак для японців це робиться з чистою совістю і в інтересах важливого «ва» — підтримання гармонії.

Зважаючи на ці культурні відмінності, багато американців звинувачують японців у брехні. Водночас самі американці можуть здаватися «тими, хто ходить навколо», коли пом'якшують правду під час переговорів із німецькими або ізраїльськими партнерами, які відомі своєю прямолінійністю. (В івриті для цього є слово *doogri*, а англійське слово *frank* («відвертий») походить від старогерманського племені франків).

### ***Don't be a freier***

У Сполучених Штатах ми звикли припускати, що люди говорять правду, поки не доведено протилежне. Однак у більшості країн світу справа інакша: довіру потрібно поступово завойовувати. Особливо яскраво це проявляється в Ізраїлі. Тут існує базове поняття «Don't be a *freier*», яке можна грубо перекласти як «не будь лохом». Але навіть цей переклад не повністю передає весь сенс, який вкладається у це вираження в ізраїльській культурі. Саме тому ізраїльські лідери нерідко попереджають своїх американських колег про ризик надмірної довірливості. Звісно, недовіра може придушувати творчий процес, і, можливо, це є одним із пояснень нескінченних конфліктів у регіоні.

### ***Знову етичні питання***

Повернемося до тієї ситуації в Сеулі із запущеним у стіну стільцем. Якби цей вчинок був спонтанною реакцією на впертість американців, це могло б серйозно

зашкодити процесу створення чогось нового. Але якщо ця хистрионіка (*поведінка, пов'язана з надмірною емоційністю — прим. перекл.*) була заздалегідь спланована, то дія перетворюється на спектакль брехні — можливо, як сказав би Мігель Альфонсо, це поєднання шахів і покеру. І це значно посилює наслідки.

Шахрайство чи фрод — це одна з форм брехні, яка тягне за собою юридичну відповідальність. У переговорах проблема шахрайства може виникати як із етичної, так і з правової точки зору. Згадаємо, як великі банки спотворювали інформацію під час останньої фінансової кризи.

Ще одна форма корупції в переговорах — це хабарництво. Міжнародні правові стандарти стають дедалі суворішими, а закони — яснішими, особливо це стосується Акта США про протидію корупційним практикам за кордоном (Foreign Corrupt Practices Act), який забороняє американським компаніям і приватним особам давати хабарі іноземним державним посадовцям. Хоча ми й не виправдовуємо хабарництво, для багатьох людей у світі (а іноді й у Вашингтоні, округ Колумбія) сплата дани може сприйматися як форма творчих переговорів. Більше того, практично будь-який американський політик заперечуватиме це — достатньо спитати їх публічно, чи впливають передвиборчі пожертви на результати голосування.

Наприклад, як ми згадували в п'ятій главі, американці використовували гроші як ефективнішу зброю, ніж кулі, в Афганістані, і цей підхід вважався прагматичним. Проте, незалежно від того, хто роздає готівку, відсутність прозорості зазвичай шкодить суспільству і, відповідно, руйнує «велику творчу угоду».

Витік інформації може бути ще однією формою брехні, особливо якщо інформація зливається вибірково. Однак чим більше людей володіють інформацією, тим краще. Відкритість і прозорість завжди повинні сприяти творчим переговорам.

### ***Творчі переговори як етика***

Беручи до уваги, що творчі переговори є перспективнішою альтернативою, ми вважаємо, що використання як конкурентного, так і інтегративного підходів у переговорах — це насправді неетично. Обидва ці підходи зосереджуються на інтересах, а не на можливостях співпраці. Обидва обмежують те, чого можуть досягти люди, коли працюють разом.

## Глава 10. Змінювані ролі

*Коли слово «криза» пишеться китайською, воно складається з двох ієрогліфів: один означає небезпеку, інший — можливість.*

— Джон Ф. Кеннеді

Як може підтвердити будь-який батько, змусити дітей їсти овочі — завдання не з легких. Ще важче, коли купівля цих овочів вимагає двох поїздок автобусом після довгого робочого дня на ногах, а також значних витрат із зарплати.

Департамент охорони здоров'я Каліфорнії десятиліттями намагався всіма можливими способами спонукати сім'ї харчуватися краще, щоб уникнути діабету, раку та серцево-судинних захворювань. І навіть у такому орієнтованому на здоровий спосіб життя штаті, як Каліфорнія, більшість людей їли всього дві порції овочів на день — і одна з них, швидше за все, була картоплею фрі.

Проблеми були серйозними. У районах міста з найвищим рівнем ожиріння ресторани швидкого харчування були на кожному кроці, а магазинів зі свіжими продуктами майже не існувало. Фастфуд був дешевим, смачним і, звісно, зручним. Реклама *джанк-фуду (некорисної їжі — прим. перекл.)* не зникала з екранів телевізорів, тоді як бюджет Департаменту охорони здоров'я на рекламу був мізерним.

Задовго до того, як Мішель Обама розпочала свою загальнонаціональну кампанію, каліфорнійські дієтологи вирішили діяти по-іншому.

Вони почали з досліджень, аби зрозуміти, чому зайняті малозабезпечені матері обирають висококалорійну смажену чи оброблену їжу. Деякі відповіді були очікуваними: фрукти й овочі дорогі, важкі для транспортування, потребують часу на приготування та швидко псуються. Інші причини були культурними: для афроамериканців вечеря без м'яса не вважалася повноцінною. Для латиноамериканців приготування страв за сімейними рецептами (часто смаження на тваринних жирах) було проявом турботи. Насправді, для всіх груп похід до ресторану швидкого харчування сприймався як заохочення, спосіб прояву любові.

Під час фокус-груп по всьому штату матері були впевнені, що роблять усе можливе для своїх дітей. Дізнавшись, що такі «заохочення» шкодять їхнім сім'ям, майже кожна мати просила поради щодо зміни раціону харчування.

Але навіть із доступом до інформації залишається розрив між тим, що люди планують зробити, і тим, що вони насправді роблять. І тут на допомогу прийшли принципи винахідливих переговорів.

Коли Департамент звернувся до нас за допомогою в подоланні цього розриву, ми почали з результату іншого дослідження: за останні 48 годин половина всіх американських сімей відвідала якийсь ресторан швидкого харчування.

До цього стратегія Департаменту була спрямована на боротьбу з поширенням фастфуду, місто за містом, район за районом. Вони переконували власників продуктових магазинів відкривати магазини у неблагополучних районах, співпрацювали зі школами, щоб заборонити контракти з фастфудом та встановлення автоматів із солодкими напоями. Але їхні ресурси були обмежені, а довгострокові зусилля не давали швидких результатів.

Ми почали з одного з принципів винахідливих переговорів: створення образу ідеального світу. Очевидно, у такому світі всі їли б 10 порцій фруктів і овочів за останні 48 годин замість фастфуду.

Ми заохочували учасників генерувати безліч, навіть найшаленіших ідей, під час коротких сесій, аби висунути якомога більше концепцій. Деякі з цих божевільних ідей призвели до проривів.

Дослідження показали, що діти вважають їжу в упаковці з-під фастфуду смачнішою за ту саму їжу без неї. Хтось запропонував загорнути моркву в пакети з-під картоплі фри. Інший — обміняти рекламні бюджети з індустрією фастфуду. Ще один учасник запропонував вкладати іграшки в упаковки з броколі. І тут з'явилася значуща ідея: замість того щоб вважати індустрію ворогом, ми можемо зробити її партнером, використовуючи її рекламні бюджети, популярність та зручні точки продажу як ефективні канали поширення. Можливо, дітям почнуть пропонувати моркву чи яблука у складі «Хеппі Міл».

Звісно, від ідеї до досягнення мети — довгий шлях, і тут ми використали ще один принцип винахідливих переговорів. Якщо ми попросимо McDonald's просувати наші продукти, що вони отримають натомість? Як ми можемо побудувати з ними стосунки?

Ми провели рольову гру, щоб зрозуміти, що можемо запропонувати. Одна з дієтологів, зображаючи власника закладу швидкого харчування, засунула під светр пляжний м'яч, схрестила руки на грудях і гаркнула: «Покажіть мені гроші». Цей жест допоміг їй змінити перспективу: вона перестала бути відданим фахівцем у сфері здоров'я і на мить стала власником франшизи, для якого головним було не здоров'я клієнтів і турбота про їхні талії, а власний прибуток.

Перш ніж вирушати на зустріч із власниками франшиз, нам потрібно було зрозуміти, як наша ідея допоможе їм заробити більше грошей.

Знову дослідження виявилися корисними: якщо половина американців обирає фастфуд, то інша половина — ні. І серед них багато мам, які прагнуть запропонувати своїм дітям більш здорову їжу. Надавши такі альтернативи, власники ресторанів швидкого харчування можуть повернути сім'ї, які відмовилися від їхніх послуг через турботу про здоров'я.

Знадобилося два роки роботи з регіональними асоціаціями й тестовими ринками, але невдовзі діти по всій країні могли обирати молоко або сік замість газованих напоїв, а яблука замість картоплі фри.

Головною перепорою виявилось не щось складне, а елементарне ставлення: власників ресторанів швидкого харчування сприймали як ворогів. Але щойно нутриціологи змінили підхід, побачивши у своїх колишніх опонентах потенційних партнерів і виробивши спільну стратегію, їхні нові союзники допомогли донести до дітей більш здорові альтернативи.

## **Міняйтесь ролями**

Усвідомлюємо ми це чи ні, але кожна людина щодня вступає в різні взаємодії, приймаючи на себе певні ролі. Деякі з цих ролей — стереотипні: суворий батько, турботлива мати, клоун у класі. Інші визначаються обставинами: невинна жертва аварії, квотербек, що забив переможний тачдаун. А є й ті, що зумовлені сімейною динамікою: у кожній родині є розумник, красень, бунтівник, упертий, релігійний чи надійний — і цей список можна продовжувати.

У житті ми постійно змінюємо ролі. Протягом дня турботлива донька може бути і креативним письменником, і люблячою дружиною, і уважною матір'ю, і любленою сестрою, а потім стати душею компанії на вечірці з подругами.



Іноді люди змушені змінювати свої ролі. У фільмі Вуді Аллена «Жасмін» сюжет обертається навколо жінки, яка була одружена з дуже успішним чоловіком. Вона швидко перетворюється з простої студентки на сноба, сприймаючи як належне дизайнерські шопінг-тури, замиські будинки, скакових коней і парк люксових автомобілів. Її мало турбує спілкування з бідною сестрою, а зради чоловіка вона готова ігнорувати заради збереження ілюзій та звичного розкішного життя.

Але коли її чоловік виявляється шахраєм у стилі Берні Медоффа, і вона втрачає своє багатство, вона не може пристосуватися до нової ролі. Вона продовжує літати першим класом, хоча загрузла в боргах, а робота для неї здається нижчою за її уявний статус.

Як і Жасмін, у ділових чи політичних переговорах ми часто приймаємо на себе певну роль із самого початку і забуваємо, що можемо проявити гнучкість і змінити її, коли це може нам дійсно допомогти. Ще гірше, коли ми сприймаємо інших учасників виключно через призму ролей, які самі їм призначили, і перестаємо бачити в них когось, окрім суперників.

Навіть ті, хто працює разом місяцями чи роками в офіційному середовищі, часто застряють у своїх перших враженнях про людей. Тому, коли ми проводимо семінари зі спільного мислення, починаємо з дуже простого вправи. Ми просимо учасників об'єднатися з людиною, яку вони найменше знають у кімнаті. У них є дві хвилини, щоб дізнатися ім'я, посаду цієї людини, її участь у проєкті та якісь приховані таланти. Потім партнери представляють один одного групі.

Завжди виявляється, що колеги або члени ради раптом відкривають для себе, що людина, яку вони сприймали в одній ролі, виконує зовсім іншу роль у різних контекстах. Подив неминучий: коли тихий фінансовий директор виявляється майстром кунг-фу, а голова ради директорів — вправною танцівницею живота. У великих групах можна знайти цілу команду музикантів або групу волейболістів.

Коли люди показують іншу сторону своєї особистості, вони стають більш відкритими до зміни ролей і позбавляються стереотипів щодо інших.

У процесі переговорів ролі можуть і часто повинні змінюватися. Людина, яка спочатку була вашим опонентом за столом переговорів, може побачити довгострокові перспективи успішної співпраці і раптом стати її прихильником. Хтось може отримати підвищення і почати працювати з вами, або його можуть перевести в іншу країну, а на його місце прийде нова людина з абсолютно іншими поглядами та ідеями. Людина, яку вважали суворим керівником, може переключитися на більш спокійну роль у збиранні інформації. Інтроверт раптом

може стати лідером, якщо переговори торкаються його сфери експертизи. Уміння змінювати ролі дає винахідливому переговорнику можливість досягати несподіваних і дуже позитивних результатів.

Ось один гарний приклад.

### ***Війна, мир і полонені***

Для доктора Бернарда ЛаФайетта один із найважливіших переговорів у його житті включав обід, несподіваний поворот подій і зміну ролі, яку йому довелося зіграти.

Доктор ЛаФайетт працював із Мартіном Лютером Кінгом-молодшим і був поруч із ним у день його вбивства. Протягом останніх п'ятдесяти років він поширює ідею ненасильства Кінга, навчаючи цьому людей по всьому світу. Один із найменш зрозумілих принципів цієї теорії звучить так: люди, схильні до насильства, можуть прагнути позбавити вас життя, але якщо ви вже присвятили своє життя служінню миру, їм більше немає що у вас забрати.

У Колумбії, починаючи з 1964 року, до 30% території країни перебувало під контролем озброєного революційного угруповання FARC (Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia). Проте, як і люди в усьому світі, мешканці цих регіонів прагнули мирного життя, і тому доктор ЛаФайетт прибув туди, щоб навчити їх методів ненасильства.

Одного разу ЛаФайетт відвідав невелике село разом із Верховним комісаром із питань миру, священником і губернатором штату. У цей момент бойовики FARC вирішили захопити врожай кави, зібраний у селі. Коли високопосадовці висловили протест, повстанці викрали їх і змусили вирушити у виснажливий похід через джунглі. Двох із полонених повинні були страчувати, але на той момент їхні групи вже розділили, і ЛаФайетт йшов разом зі своєю охороною. Командир охорони, який керував 400 бійцями, був відомий своєю жорстокістю й абсолютною потребою в контролі. Один із охоронців ЛаФайетта був без руки — її відрубали за те, що він убив і з'їв дикого курчати без дозволу командира.

ЛаФайетт поведився як зразковий полонений, п'ять днів ішов крутим гірським шляхом, кульгаючи й готовий ось-ось впасти від втоми. Коли він присів відпочити, охоронці наказали йому встати. Відпочинок заборонено. ЛаФайетт підкорився, але, підвівшись, кинув погляд на годинник. Було 14:30, і вони не зупинялися на обід.

Зібравши залишки свого скромного іспанського, він сказав: «Quiero comer» («Хочу їсти»). У відповідь охоронець тикнув його в бік стволом свого АК-47.

Проте ЛаФайєтт не відступив. Він підійшов до плоского каменя, сів і знову повторив: «Quiero comer!» Для більшого ефекту додав: «Pronto! Aqui!» («Прямо зараз, тут!»).

Охоронці були ошелешені та викликали свого командира. Коли той прибув, ЛаФайєтт знову повторив свої вимоги, вказуючи на годинник і промовляючи їх утретє.

Тепер командирові належало ухвалити рішення. Очевидно, цей полонений не розуміє, як слід поводитися. Він не навчений. Хіба він не знає, що ми збираємося його вбити?

Але ЛаФайєтт уже вирішив: якщо йому судилося жити, він має поїсти. А якщо його все ж уб'ють, то обід йому вже не знадобиться. Він застосував один із принципів, якому сам навчав: незвична, але щира поведінка в екстремальних обставинах може пробудити совість нападника. Так він просто змінив роль — з покірного полоненого на вимогливого.

Можливо, командира переконала не совість, а його власний прагматизм. Йому теж треба було ухвалити рішення. Він міг продовжити похід із цим складним полоненим, усвідомлюючи, що той стане ще більшою проблемою. Він міг убити його. Або ж звільнити.

Невдовзі настав час обіду. Охоронці з усмішками їли свої тамалес — адже якщо ЛаФайєтт не міг їсти, то й вони не могли. А трохи згодом з'явився кінь, і командир наказав ЛаФайєтту сісти верхи. Оскільки ЛаФайєтт ніколи раніше не їздив на конях, він почувався трохи невпевнено, але, маючи вибір між можливою свободою та подальшим конвоюванням, підкорився.

Звісно, він припустився помилки новачка. Схопившись за коня, він міцно стиснув ноги під його животом. Кінь, природно, став дибки. Запас іспанської у ЛаФайєтта до цього моменту вже вичерпався: він знав достатньо, щоб попросити їжу, але команди на кшталт «Стоп!» чи «Заспокойся!» були йому недоступні.

Охоронці сміялися, поки вдалося заспокоїти коня. Вони навчили ЛаФайєтта кількох основних команд і відправили його вниз гірською стежкою.

Отже, чи ви на переговорах, чи просуваєте мир, ви можете винести урок із цієї історії: сходіть на обід і придумайте щось незвичне, щоб подолати глухий кут — наприклад, змініть роль.

## **Зміна ролей у великих переговорах**

Іноді вам доводиться змінювати ролі, оскільки змінюються ваші партнери чи опоненти. Це може як відкрити нові можливості для винахідливих переговорів, так і повністю закрити всі шляхи.

На першій шпальті *New York Times* від 20 вересня 2013 року були три історії, які є яскравими прикладами того, як зміна ролей може сприяти успіху у винахідливих переговорах. Звісно, ніхто не знає, до чого приведуть ці переговори, але кожен із них став позитивним кроком у, здавалося б, безвихідній ситуації.

Важко уявити гіршого партнера для переговорів, ніж колишній президент Ірану Махмуд Ахмадінежад. Логіка його виступів здавалася такою ж дивною, як і провокаційна подача. Заперечення Голокосту — серйозно?! Заголовок *Times* «Іран прагне до ядерної угоди для зняття санкцій» був абсолютно неймовірним, поки він перебував при владі. Проте тепер новий президент Ірану, більш поміркований Хасан Рухані, обмінюється миролюбними листами з президентом Обамою. Більше того, Рухані, схоже, заручився (хоч і слабкою) підтримкою Верховного лідера Ірану, аятоли Алі Хаменеї. Це вражаючий поворот подій, зважаючи на останні десятиліття словесних воєн і ембарго проти Ірану.

Зміна президента Ірану — це лише один із факторів. Як зазначили Томас Ернбрінк і Марк Лендлер із *New York Times*, «Іранські лідери визнали тон листа Обама дуже багатообіцяючим і, парадоксально, вони вважають ослаблення впливу Америки в регіоні позитивним сигналом. Рухані публічно схвалив рішення Обама не завдавати удару по Сирії за використання хімічної зброї проти власних громадян».

Насправді в новому підході Ірану немає нічого парадоксального. Роль Америки на Близькому Сході змінилася після невдач в Іраку та Афганістані, а також через зростаючу енергетичну незалежність США. Ці зміни створюють нові можливості для лідерства та розробки американської політики в регіоні.

Інший несподіваний заголовок — «Дипломатичний поворот щодо Сирії та Ірану». Журналіст Девід Сенгер пояснює, що в умовах зростаючої напруженості між США та Сирією Росія взяла на себе роль посередника. Незважаючи на традиційно складні дипломатичні ходи Росії, вони, можливо, побачили шанс на мирне вирішення сирійського конфлікту, який на момент написання статті все ще тривав. Це не нова роль для Росії — дедалі більше доказів вказує на те, що Радянський Союз брав участь у спробах посередництва між США та В'єтнамом у 1960-х.

Сьогоднішні дипломатичні зрушення, схоже, також були зумовлені «необережною» пропозицією держсекретаря Джона Керрі про те, що можна було б уникнути подальшого насильства, якби сирійці негайно здали свою хімічну зброю. Можливо, якби ця пропозиція походила від віцепрезидента Джо Байдена, її було б легше уявити як випадкову. Дипломатія — це дивовижна гра, у якій рідко зустрічаються креативні рішення, хоча, можливо, саме росіяни зможуть надати ситуації більш винахідливого вектора.

Третя важлива новина в *New York Times* стосувалася заяви Папи Римського: «Церква одержима питаннями гомосексуальності, абортів і контролю над народжуваністю». За словами Лорі Гудстайн, зміна керівництва у Ватикані явно впливає на мислення та можливу політику церкви. Ми вибачаємося перед тими, хто може вважати це недоречним, але, зрештою, лише Бог знає, як усе це вирішиться.

## **Людина багатьох ролей**

Перший лейтенант, кандидат у губернатори, федеральний окружний суддя, сенатор від штату Мен, лідер більшості в Сенаті США, захисник НАФТА (Північноамериканська угода про вільну торгівлю) та СОТ (Світова організація торгівлі). У 1994 році Джордж Мітчелл відхилив пропозицію президента Клінтона зайняти посаду у Верховному суді. Окрім цього, він був директором таких компаній, як Disney, Federal Express, Xerox і Boston Red Sox, партнером юридичної фірми та миротворцем. Двічі він намагався вирішити ізраїльсько-палестинський конфлікт — у 2001 та 2009 роках.

Однак одне з його найбільших досягнень відбулося у 1998 році, коли він став посередником у мирному процесі в Північній Ірландії. Примітно, що це завдання не було його першим контактом із цією проблемою, хоча спочатку він не планував займатися нею безпосередньо.

## ВРІЗКА 10.1

### Ірак

Навіть в умовах крайньої напруги та смертельної загрози можливо змінити ролі, щоб провести винахідливі переговори.

Це сталося в перші тижні війни в Іраку. Іракці всіх фракцій були налаштовані проти американських військ. Через відсутність функціонуючого уряду на поверхню виходили сектантські конфлікти, що накопичувалися десятиліттями. Релігійних лідерів убивали, мечеті підривали, а мирні жителі перебували під загрозою щоразу, коли виходили зі своїх будинків, а іноді навіть залишаючись у них.

Американські військові, не маючи глибокого розуміння місцевої культури, намагалися знизити рівень насильства, відправляючи війська для охорони релігійних лідерів. Проте присутність озброєних солдатів лише підсилювала невдоволення серед місцевих жителів, які виходили на вулиці зі своєю зброєю. Кожна така зустріч загрожувала перерости у перестрілку.

Невеликий загін американських солдатів вийшов із бронемашин у глухому куті, де в мечеті ховався один із впливових релігійних лідерів. Їхнє завдання було його захистити, але у них був лише один перекладач.

Поки вони стояли на розі, перехожі почали збиратися, і незабаром натовп значно зріс. Перекладач намагався пояснити, що солдати прийшли, щоб захистити їхнього лідера, але натовп або не чув, або не вірив. Зрештою люди створили щільну, кричущу та озброєну блокаду, направивши зброю на солдатів. Одне неправильне рух — і сотні людей могли загинути.

Молодий полковник не міг виконати своє завдання, ситуація стрімко загострювалася. І тоді він зробив щось несподіване — крок, що суперечив усьому, чому його навчали, і який здивував його солдатів.

Він наказав своїм бійцям опустити зброю, стати на коліна та посміхнутися.

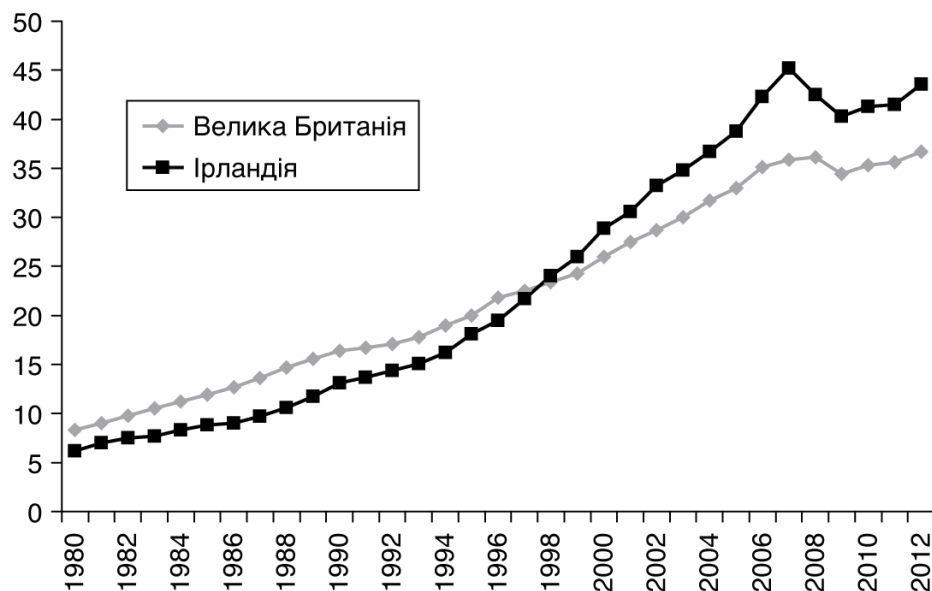
Навчені польовому бою, але також звиклі виконувати накази свого командира, солдати підкорилися. На обличчях дев'ятнадцятирічних бійців ще залишався страх, але, коли вони один за одним опустилися на коліна з опущеними гвинтівками, натовп поступово стих. Чому ворожі іноземні солдати стали на коліна? Потім полковник підняв свою гвинтівку, тримаючи її за ствол, демонструючи ще один знак дружельності.

Коли іракці заспокоїлися, голос перекладача став чутним. Тепер люди прислухалися і помітно пом'якшилися. Це дало полковнику можливість безпечно відвести своїх людей, без жодної пролитої краплі крові.

Змінивши свої ролі — від озброєних загарбників до смиренних людей, солдати перетворили потенційно смертельну ситуацію на мирну.

Робота Мітчелла з торговими групами продемонструвала його видатні особисті якості, зокрема почуття справедливості. Це привело його до, можливо, найзадовільнішого та найемоційнішого етапу його кар'єри. Його призначили головою тристоронньої групи з медіації та головуючим багатосторонніх мирних переговорів, які зрештою призвели до підписання Белфастської угоди (так званої Угоди Страсної п'ятниці) у 1998 році.

Історія тих трьох років нагадувала американські гірки в парку розваг Six Flags. У своїй книзі *Making Peace*<sup>1</sup> Мітчелл досі шкодує, що пожертвував часом із сім'єю заради завдання, яке часто здавалося безнадійним: роззброєння та утилізація зброї з обох боків конфлікту. Але він не здавався, продовжуючи шукати нові підходи та акцентуючи увагу не лише на насильстві, а й на стражданнях, викликаних економічною бідністю.



**Рисунок 10.1.** ВВП на душу населення, Велика Британія та Ірландія (ППС).

Джерело: Світовий банк, WDI online.

У цей же час Мері Робінсон об'єднувала найрізноманітніших союзників — від представників королівських родин до вуличних бійців. А Енн Галлахер, колишня медсестра, змінила свою роль, заснувавши організацію *Seeds of Hope* і створивши платформу для діалогу між ув'язненими та тими, кого вони поранили.

Ці ініціативи зі встановлення миру на місцевому рівні були підкріплені економічним розвитком, який просував Мітчелл. Основну підтримку надавали Європейський Союз і американські інвестиції в Республіку Ірландія. Завдяки цьому великий економічний розрив між двома частинами Ірландії почав скорочуватися (див. рисунок 10.1). Приблизно в той самий час, коли країни досягли паритету за рівнем доходів, були підписані й мирні угоди — усе це стало можливим завдяки тому, що Мітчелл виступив одночасно і як бізнес-амбасадор, і як миротворець.



## Ми перебуваємо в розпалі найбільшої кризи нашого часу<sup>2</sup>

Головна проблема, з якою зіткнуться американці в найближчі двадцять років, прихована вдома. Це не зовнішні війни і не тероризм. Це не економіка, хоч багато хто вважає її головною проблемою. Це не наркотики і не дієти. Ні, справа у зміні ролей для 75 мільйонів американців. Найважливіший виклик, який постане перед Америкою до 2014 року, — старіння покоління бебі-бумерів. Але, як колись сказав Кеннеді, будь-яку проблему можна розглядати як можливість — можливість для винахідливих переговорів. Адже, як зазначив Франклін Д. Рузвельт: «Я вірю, що мир, як і милосердя, починається вдома».

*«Щастя — це велика, любляча, турботлива, дружна сім'я... В іншому місті».*

— Джордж Бернс

*«Перевага дорослішання з братами та сестрами полягає в тому, що ти прекрасно розумієш дробу».*

— Роберт Браулт

Гумор на цю тему важливий з кількох причин. По-перше, трохи легкості допоможе нам впоратися з серйозними змінами, які очікують наші родини в найближчі десятиліття. По-друге, гумор — це чудовий спосіб стимулювати креативне мислення. І хоча жарти Бернса та Браулта по-своєму дотепні, люди, з якими ми спілкувалися, бачать ситуацію інакше. Сьогодні мільйони американських родин вигадують нові способи жити поруч і працювати разом творчо та злагоджено, а не просто ділити обов'язки.

Кількість літніх людей зростає, і разом із цим приходять неминучі проблеми зі здоров'ям, погіршення фінансового становища<sup>3</sup> та ослаблення пенсійних систем. Додаткові витрати на догляд за дітьми для батьків, які працюють повний день, а також нестабільність на ринку праці й житла стають серйозними викликами для американців. Покоління бебі-бумерів переживає трансформацію: від годувальника до пенсіонера, від батька чи матері до бабусі чи дідуся, від глави сім'ї до переговорника. Все більше родин, у яких кілька поколінь живуть разом, змушені

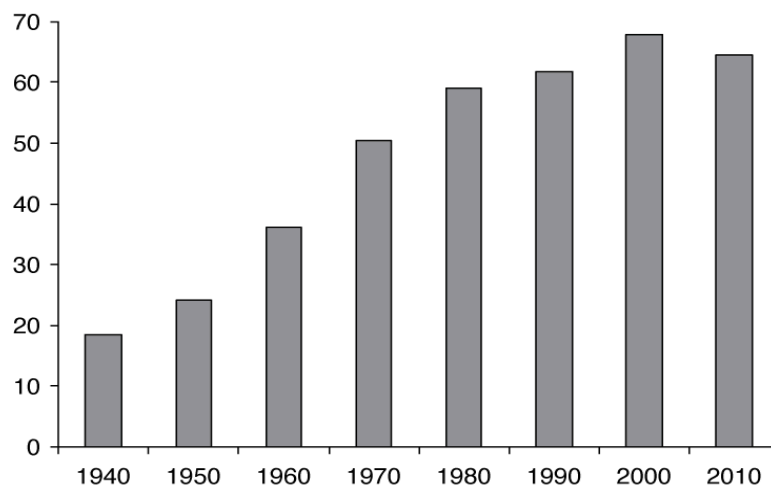
шукати креативні рішення для створення нових форм взаємодії та організації життя, оскільки такі «розширені» сім'ї стають усе поширенішим явищем.

Американська культура змінюється:

1. Вихід на пенсію та проблеми зі здоров'ям серед американських бeбi-бумерів викликають повне переосмислення державної та корпоративної підтримки літніх людей (наприклад, соціального забезпечення, пенсійних фондів, Medicare і системи охорони здоров'я в цілому). Процес адаптації триватиме близько десяти років і буде складним як для окремих осіб, так і для організацій.
2. Наш 50-річний національний експеримент із нуклеарною сім'єю в ідеальному складі з двох батьків, двох дітей і традиційного «білого паркану» (*white picket fence* — символ американської мрії про власний будинок у передмісті — прим. перекл.) добігає кінця. Відновлюється стара, перевірена часом модель взаємозалежності в «розширених» сім'ях, яка знову стає культурною нормою.
3. Будуть збудовані нові будинки, адаптовані для багаторівневих спільнот, де поруч житимуть люди різного віку та багатопокілнi сім'ї. Близько третини сучасних приватних будинків зможуть і будуть включати додаткові квартири або їхні варіації.
4. Зростання кількості «бумеранг-дітей» — дорослих, які знову живуть із батьками через економічні труднощі, слугує своєрідною підготовкою до складного періоду масового виходу бeбi-бумерів на пенсію. Мільйони американців заново вчатьсЯ балансувати між близькістю та особистим простором — навички, які будуть особливо важливі в найближчі десятиліття.
5. Наша незвична культурна одержимість особистою незалежністю в Америці ослабне протягом наступного десятиліття, частково під впливом економічних факторів. Це призведе до змін у будівельних нормах і більш творчих підходів до концепції «дому».

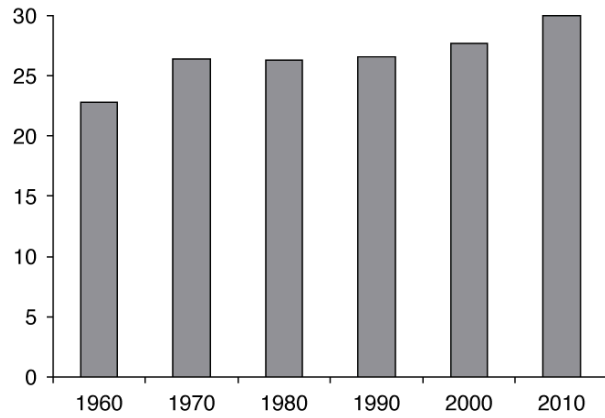
У 1940 році понад 60 відсотків літніх вдів жили зі своїми дітьми.<sup>4</sup> До 1990 року ця цифра знизилася до менш ніж 20 відсотків, значною мірою завдяки програмі соціального забезпечення. До 2010 року ця тенденція почала змінюватися у зворотному напрямку через економічні та соціальні причини (див. рис. 10.2).

Розгляньмо явище, відоме як «бумеранг-діти». Оцінки варіюються, але, за даними Бюро перепису населення США, майже третина всіх американців віком від 18 до 34 років живуть зі своїми батьками. Це понад 21 мільйон молодих дорослих. Десять років тому заголовки газет, книги й фільми називали це явище «Невдалий старт», і лише невелика частина американських батьків, чиї діти перейшли двадцятирічний рубіж, висловлювали невдоволення. Тепер стає зрозуміло, що «бумеранг-діти» — це лише черговий симптом масштабних культурних змін, які зачіпають американське суспільство: возз'єднання «розширених» сімей.



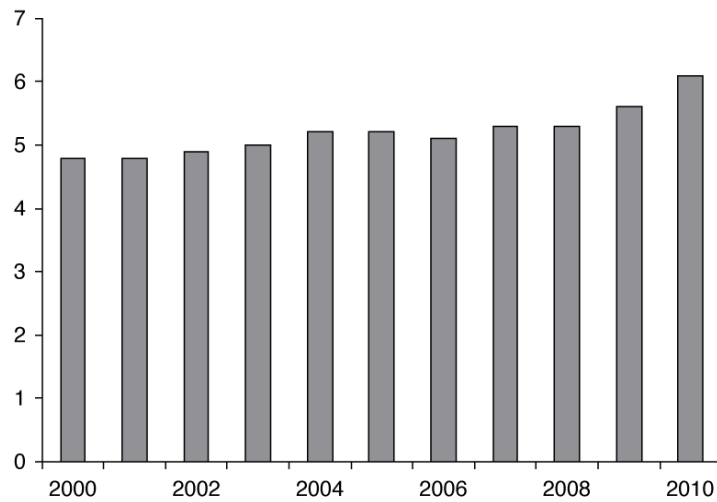
**Рисунок 10.2.** Відсоток вдів старше 65 років, які живуть окремо.

Джерела: McGarry & Schoeni (1998) та перепис населення США.



**Рисунок 10.3.** Відсоток людей віком від 18 до 34 років, які проживають із батьками.

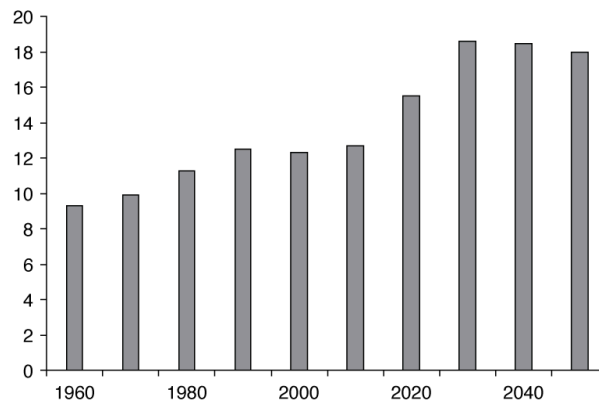
Джерело: перепис населення США.



**Рисунок 10.4.** Відсоток багатопоколінних домогосподарств.

Джерело: аналіз даних перепису населення США, проведений AARP.

Бабусі й дідусі також повертаються жити до своїх дітей. За даними Бюро перепису населення, в Америці зростає кількість домогосподарств, де проживають одразу три покоління. Дослідницький центр Pew оцінює, що понад 17% населення — 54 мільйони американців — жили в багатопоколінних домогосподарствах у 2011 році, порівняно з 28 мільйонами у 1980 році. Це 6 % від усіх американських домогосподарств (див. рис. 10.4). Крім того, перепис населення дещо недооцінює цю тенденцію — ті, хто живе по сусідству, через дорогу, в дуплексах і багатоквартирних будинках, не враховуються. Люди знову об'єднуються під одним дахом, тому що великий експеримент покоління Другої світової війни не виправдав себе. Три покоління мають жити разом, і справа тут не лише у фінансових причинах.



**Рисунок 10.5.** Відсоток населення США віком понад 65 років.

Джерело: Бюро перепису населення США.

Люди еволюціонували так, що на психологічному та фізіологічному рівнях ми схильні жити в розширених сім'ях. Ми відчуваємося найщасливішими серед своїх близьких, свого «племени». І поступово усвідомлюємо, що інші інститути — чи то компанії, профспілки, державні чи релігійні організації — зрештою не зможуть повністю про нас подбати. Лише сім'ї, як це було з давніх-давен на саванах Західної Африки, дійсно здатні і будуть про нас піклуватися.

Літнє населення Америки наразі зростає помірними темпами, але вже в найближчому майбутньому цей процес прискориться. За прогнозами Бюро перепису населення, до 2040 року кількість літніх людей подвоїться і перевищить 80 мільйонів (див. рис. 10.5). Тоді кожен п'ятий американець буде старшим за 65 років, і більше половини з них матимуть принаймні одне захворювання або інвалідність.

Сім'ям доведеться спільно вирішувати, як створювати спільноти та будинки, які зможуть адаптуватися до швидкого старіння нації, впроваджуючи інноваційні підходи. І всередині цих домогосподарств людям доведеться постійно змінювати свої ролі, щоб справлятися з новими викликами.

Як, наприклад, це робить сім'я з Північної Каліфорнії, про яку писала *San Francisco Chronicle*.

Неділя, 5:55 вечора, будинок у Ферфілді. П'ятирічна Грейс Каррі ходить по будинку, дзвонячи маленьким дзвоником, щоб зібрати всіх на вечерю.

До 6 вечора всі вже сидять за обіднім столом: батьки Грейс — Бернадетт (37 років) і Джордж Каррі (42 роки); її молодший брат Джек (3 роки); тітка й дядько — Тереза (41 рік) і Стів Лавелл (42 роки); їхні діти — Дженніфер (15 років), Майкл (13 років) і Денні (11 років); а також бабуся й дідусь — Гретхен (70 років) і Джо Шілтс (72 роки). Сімейний пес Роксі теж прибіг. Усі вони живуть у будинку площею 630 м<sup>2</sup> на ділянці розміром 1,9 га вздовж Південного каналу Патах. Шілтси живуть на першому поверсі, а кожна з двох сімей має своє крило на другому поверсі.

Ідея створення сімейного комплексу виникла після того, як у 1999 році у Джо діагностували хворобу Паркінсона. Усі п'ятеро дочок Шілтсів уже роз'їхалися й одружилися, тож будинок у Ферфілді, де вони виростили, став занадто великим і вимагав багато зусиль для догляду. Тим часом родини Каррі й Лавеллів почали переростати свої будинки у Ферфілді.

Тереза Лавелл запропонувала ідею жити всім разом. Вона і Стів багато років подорожували світом, поки він служив пілотом ВПС. Коли він завершив службу, Тереза сказала: «Ми повертаємося до Ферфілда й будемо жити разом», — згадує Гретхен Шілтс.

Троє дочок Шілтсів поїхали, але сім'ї, які залишилися у Ферфілді, вже звикли проводити багато часу разом. «Наші стилі життя були природно інтегровані», — пригадує Бернадетт Каррі.

У 2000 році почалися пошуки відповідної ділянки, які завершилися покупкою у листопаді того ж року. Потім сім'я обрала архітектурне бюро Jacobson, Silverstein &

Winslow у Берклі. «Ми витратили години на обговорення й перегляд книжок, щоб знайти ідеї», — згадує Гретхен Шілтс.

Складнощі з отриманням кредиту були значними. Родина навіть влаштовувала обіди з кредитними офіцерами, щоб розповісти про свою мрію, але ризик дефолту продовжував лякати банкірів. Нарешті, кредитний офіцер із First Northern Bank погодився надати кошти. «Він зрозумів наше бачення», — згадує Гретхен.

Проект обійшовся в 1,4 мільйона доларів — це еквівалент 466 666 доларів на кожному сім'ю — включно з землею, дизайном і будівництвом, за винятком басейну, ландшафтного дизайну та сонячних панелей.

Шілтси використали частину пенсійних накопичень Джо, щоб купити землю, а три сім'ї скинулися на початковий внесок після продажу своїх будинків. Вони володіють будинком як спільні орендарі, і кожна сім'я вносить кошти на спільний рахунок, із якого виплачується іпотека терміном на 15 років та інші загальні витрати. Хоча новий будинок унікальний, Джо Шілтс оцінює, що купівля трьох окремих будинків у Ферфілді обійшлася б удвічі дорожче. Нові окремі будинки у Ферфілді можуть коштувати від 600 000 до понад 1 мільйона доларів.

Якби вони побудували три окремих будинки, їм довелося б купувати три ділянки, оскільки міське зонування дозволяє лише один будинок на ділянці. Джо підрахував, що купівля трьох ділянок коштувала б на 100 000 доларів більше, ніж вони заплатили за свою землю. А витрати на будівництво зросли б майже на 500 000 доларів.

Вхідна зона оточена коридором, що проходить через центральну частину будинку. У коридорі встановлені книжкові полиці під великими вікнами, а також відкриваються проходи до великої вітальні з другим світлом. Ліворуч від вітальні — зона для спілкування з каміном, телевізором, піаніно і місцем біля вікна, через яке відкривається вид на задній двір із терасами, басейном, галявиною і сухим схилом пагорба, що веде до каналу.

Центральне місце у вітальні займає довгий обідній стіл, за яким можуть розміститися до 20 осіб. Це була їхня перша спільна покупка, оскільки стіл символізував «важливість спільних трапез для всієї родини», — пояснює Бернадетт Каррі.

Цей стіл також став місцем для щотижневих супових вечерь по четвергах узимку. Спочатку ці вечері влаштовували для друзів і сусідів, які часом приводили нових людей, і це дозволяло вести жваві бесіди. «Це був наш спосіб розширити коло спілкування», — додає Джордж Каррі.

Кожна сім'я обирала кольори для своєї частини будинку. Фарбування стін і інші деталі для спільних зон обговорювали й затверджували разом. «Це була непроста

робота», — згадує Гретхен Шілтс. Усі збиралися за столом у будинку Шілтсів, щоб ухвалювати важливі рішення в процесі будівництва.

Спільна праця — ключ до успіху цього способу проживання. Кожна сім'я по черзі готує вечерю протягом тижня. Сніданок, обід і вечерю у п'ятницю кожен готує сам для себе, часто це залишки з попередніх днів або піца. Сім'я, яка відповідає за вечерю тижня, також планує меню і займається закупівлею продуктів.

Прибирання спільних приміщень розподілено між вісьмома дорослими, які змінюються щотижня. Малюк Джо і діти Каррі, звісно, звільнені від цих обов'язків. Кожна сім'я також самостійно підтримує порядок у своїй частині будинку.

Спільні вечери о шостій вечора — це «справжній досвід для молоді», — зазначає Гретхен Шілтс. Це час, коли всі збираються разом, щоб обговорити, як минув день.

Вечеря — це також можливість запобігти конфліктам, додає вона, зазначаючи, що родина багато обговорювала це питання ще до переїзду. Вони намагаються регулярно проводити сімейні збори, хоча діти не беруть участь в обговоренні фінансів. «У нас є той особливий зв'язок, який робить наше спільне проживання можливим. Ми всі віддані одне одному», — каже Гретхен, яка працює медсестрою та католицьким капеланом за викликом у North Bay Hospice.

«Коли ми планували будинок, ми бачили в цьому об'єднання родин», — додає Стів Лавелл, — «і можливість піклуватися про маму й тата». «Це не експеримент, — каже він. — Ми зробимо так, щоб усе вийшло».

Джордж Каррі погоджується: «Що б не сталося, ми все владнаємо. Тут важливіша сім'я, ніж сам будинок».<sup>5</sup>



## ВРІЗКА 10.2

### Створюючи дідуся

Коли лікар запитав: «Хто його найближчий родич?», Енн Галлахер не замислюючись відповіла: «Гадаю, це я». І ці слова стали правдою.

Сімдесятирічний Дік Медден лежав на лікарняному ліжку для бідних у Дубліні, помираючи від пневмонії. Лікарі підтримували його життя, але саме Енн його врятувала. Навчена як медсестра, Енн давно змінила свою роль і стала важливою зв'язковою фігурою в Ірландії (або, використовуючи більш точний термін Девіда Обстфельда, *tertius iungens*, що означає «пов'язуючий третій»). Вона знала всіх: на півночі й на півдні, протестантів і католиків, колишніх ув'язнених і поліцейських, багатих і впливових, а також тих, хто, як Дік, опинився у безвихідній ситуації. Шукаючи спільні інтереси та налагоджуючи зв'язки, вона зміцнювала мир, що тримався у Північній Ірландії всі останні десятиліття.

Вона також рятувала таких, як Дік — незнайомця, якого одного разу зустріла на холодній вулиці й відвела до лікарні. Вона відвідувала його, поки він одужував, а коли він зміцнів, вона й її чоловік Джеррі допомогли йому переїхати до маленької квартири неподалік від їхнього будинку в передмісті Дубліна. Щонедільна вечеря в домі Енн підтримувала не лише тіло Діка, а й його душу. Незабаром вони навіть довірили йому ключ від свого дому. У свою чергу, Дік допомагав доглядати за їхнім 14-річним сином Джаредом, поки вони працювали.

Джаред — чемпіон із херлінгу та гельського футболу, а його найвідданішим уболівальником був Дік. П'ять років він не пропустив жодної гри. Коли здоров'я Діка знову погіршилося, він переїхав жити до Енн, щоб померти в її домі, оточений турботою.

Дік помер вдома, поряд із прийомною сім'єю. Джаред тримав його за руку, коли той пішов, і поцілував у чоло на похороні, куди

зібралися десятки людей із їхньої спільноти. Джаред сумує за своїм найкращим другом.<sup>6</sup>

Енн, маючи восьмеро братів і сестер, які допомагали її матері, змогла створити нові ролі для своєї сім'ї, а для Діка — особливі стосунки, які стали для нього справжнім порятунком.

З сумом додаємо: минулого року Енн пішла з життя. Ми дуже за нею сумуємо.

Ця велика родина змогла змінити свої ролі, щоб налагодити спільне життя. Через десятиліття, коли Джон (*один із авторів книги — прим. перекл.*) знову взяв у них інтерв'ю, усі продовжували жити в їхньому будинку у Ферфілді. Малюки стали підлітками, підлітки — дорослими, а батьки — бабусями й дідусями. Родини припинили регулярні двотижневі зустрічі, але, як і раніше, вирішують проблеми, коли вони виникають. Як і 50 мільйонів інших американців, члени цієї родини постійно переглядають свої домовленості, перетворюючи численні загрози на можливості.

Так, десять людей трьох поколінь і сімейний собака! Тим часом у Китаї в наступному десятилітті країна пожинатиме плоди «політики однієї дитини» — кожна пара середнього віку буде змушена піклуватися про чотирьох батьків. Оскільки соціальної структури для догляду за літніми людьми майже немає, уряд розглядає можливість ухвалення законів, які зобов'язуватимуть дітей доглядати за своїми батьками. А в Ірландії спостерігається протилежна проблема. У 1950-х роках нормою були великі сім'ї, і тепер часто трапляється, що на одного дідуся чи бабусю припадає вісім дорослих дітей. Тому деякі дорослі шукають власні альтернативи.

## Глава 11. Створення несподіванок

*Пів години між пробудженням і підйомом завжди виявлялися найпліднішими для будь-якого завдання, що потребує креативності.*

— *Сера Вальтер Скотт*

Паула Гарб присвятила все своє життя встановленню миру та навчанню інших цьому мистецтву — від роботи з програмами запобігання вуличному насильству в Лос-Анджелесі до участі в міжнародних радах з післявоєнного примирення. Вона, ймовірно, провела за переговорами більше часу, ніж більшість людей за кілька життів. І її улюблені історії завжди пов'язані з елементом несподіванки.

У часи Холодної війни, будучи американською студенткою, Паула скористалася рідкісною можливістю навчатися в Москві. Там вона познайомилася з симпатичним молодим росіянином, і протягом наступних 20 років вони одружилися, народили двох дітей, а потім Паула повернулася до США, ставши професором Каліфорнійського університету в Ірвайні. Її глибокі знання мови та культури обох країн дуже допомогли у вивченні та участі в мирних переговорах між колишньою радянською Грузією та регіоном Абхазія, який прагне до визнання себе окремою державою.

Багато років було практично неможливо зібрати обидві сторони конфлікту за одним столом переговорів. Після десятиліть роботи з активістами на місцях та побудови довіри сторони, нарешті, погодилися провести спільну зустріч, де кожен учасник мав представити свої доповіді з різних точок зору.

Однак перед початком конференції постало питання про публікацію їхніх рекомендацій. Зазвичай матеріали конференцій публікуються разом — або за темами, або з чергуванням точок зору. Проте, враховуючи нерівність у стосунках (грузини мали очевидну перевагу: фінансові ресурси, військову міць та існуючу розстановку сил), один із представників абхазької сторони був категорично проти спільної публікації. Він вважав, що якщо їхні доповіді будуть опубліковані в одному збірнику, це означатиме, що абхазі погодилися залишитися підпорядкованими Грузії.

Логічні аргументи не спрацьовували. «Так завжди робиться», — казали грузини. «Це занадто дорого — публікувати дві книги». Чим більше вони

наполягали, тим сильніше опирався абхазький учасник. Після довгого ранку перемовин сторони взяли перерву на обід. Паула випробувала різні аргументи з іншими представниками абхазької делегації, але жоден із них не дав результату.

Після обіду перемовини відновилися, і обидві команди не очікували досягти згоди. Але раптом грузинський перемовник зробив несподіване: він поступився. «Знаєте, — сказав він, — мене влаштовують два видання». У цей момент упертий абхазець також пом'якшив свою позицію. Коли напруга в залі спала, він погодився, що логічніше видати один збірник.

Залишалося вирішити останнє питання: хто напише вступну статтю? Перша стаття або перша половина книги могла б натякнути, що одна зі сторін здобула перемогу. Тоді Паула запропонувала просте рішення, запозичене з академічних перемовин: «У алфавітному порядку?»

Обидві сторони замислилися, кивнули, і планування конференції продовжилося. Один невеликий крок до міцного миру між двома регіонами, які довгий час ворогували.

Навіть якщо ви не керуєте міжнародною мирною конференцією чи не ведете інтелектуальні баталії з партизанським загonom у тропічних джунглях, існують способи додати елементи винахідливості до будь-яких перемовин. Ці методи мають коріння у майстер-класах з інновацій, театральних практиках, експериментах у соціології та психології, а також у десятиліттях спроб і помилок на практиці. Можливо, ви вже використовували деякі з них, навіть не усвідомлюючи, що вони досить складні та перевірені часом. Їх можна застосовувати у винахідливих «побічних» перемовинах (або «паралельних неформальних перемовинах»), використовуючи термінологію Лоуренса Саскінда, чи «передперемовинах» за Говардом Райффом, як згадувалося в першому розділі або для подолання тупикових ситуацій. Подумайте, як ви або ваш фасилітатор можете використати їх для стимуляції уяви.<sup>1</sup>

## **Зробіть невелику поступку**

Ви добре підготувалися. Зібрали необхідних учасників. Створили дружню атмосферу. Організували зустріч у зручному місці. Можливо, навіть визначили спільні цілі. Але щойно ви входите в кімнату, усе змінюється. Автоматично включається старий сценарій: ви — на одній стороні столу, представляючи сили

добра. Ваш опонент — на іншій стороні, уособлюючи сили зла. Ваше завдання — перемогти.

І ось ваш перший несподіваний крок — поступитися в чомусь. Звісно, це «щось» має бути несуттєвим для вас або для кінцевого результату вашої співпраці. Це може бути пункт, який обговорювався на попередніх невдалих перемовинах, але не мав реального значення. Або це може бути питання, яке ви спеціально вигадали і включили до перемовин. Під час підготовки ви з'ясували, що цей пункт насправді не має великої цінності для іншої сторони. Але для досягнення потрібного ефекту це має виглядати як важливе питання, варте обговорення.

Можливо, саме так вчинив абхазький перемовник у згаданій історії. Ймовірно, він і так розумів, що коштів на публікацію двох звітів немає, і здивував іншу сторону, поступившись у тому, що насправді не мало для нього значення. Його сюрприз міг бути заздалегідь продуманим.

Чим раніше ви застосуєте такий хід, тим краще. По-перше, це ламає стереотип: ви не лиходій, готовий до останнього боротися за кожну дрібницю. Це суттєво трансформує вашу роль. Цікаво, що, зробивши невелику поступку, ви стаєте в позицію великодушного господаря, і інші можуть почати наслідувати ваш приклад.

Цей процес можна побачити в багатьох культурах, де дарування подарунків — і початок перемовин, і демонстрація сили: той, хто дарує найбільш щедрі подарунки, сприймається як найбільш впливова сторона.

## **Святкуйте маленькі перемоги**

Коли вашу пропозицію прийнято (а ви мали переконатися, що це точно станеться), команда може вважати це першим успіхом.

Це формує новий підхід — співпраці, де всі починають відчувати себе частиною однієї команди. Більше того, це ранній успіх, який демонструє, що ця команда здатна швидко досягати результатів. Якщо хтось зв'яжеться з головним офісом під час першої перерви, він зможе чесно повідомити, що переговори проходять успішно. Деякі пункти зі списку вже виконані.

Це також змінює внутрішній стан усіх учасників переговорів. Замість настороженості й недовіри вони починають відчувати впевненість і успіх.

Люди, які ведуть переговори з позиції сили, завжди щедріші, ніж ті, хто боїться щось втратити і чіпляється за кожну деталь.

Щоб закріпити це відчуття, відсвяткуйте перемогу підняттям тосту. Якщо переговори проходять вранці, замість келиха можна взяти чашку кави з бейглом, але нехай це буде невеличка церемонія.

Перерва в цей момент маленького тріумфу дає вам можливість підготувати наступний сюрприз.

## **Міняйтеся місцями**

Незалежно від того, чи перебуваєте ви в традиційній переговорній за великим столом чи в неформальній обстановці, позиції учасників зазвичай залишаються протилежними: одна команда сидить з одного боку, інша — з іншого.

Іноді ситуація навіть гірша, як у випадку з японським *aisatsu*, згаданим у 4-й главі: вами могли непомітно маніпулювати, щоб посадити не в найсильнішу позицію за рангом.

Пора щось змінити. Що б ви не запропонували для святкування маленької перемоги, це повинно включати переміщення — наприклад, пройтися до буфету за кавою чи встати, щоб записати щось на дошці. Поки люди на ногах, запропонуйте коротке неформальне обговорення наступного кроку в змішаних групах на кілька хвилин.

Це складніше, ніж здається. Люди за своєю природою чутливі до території, і цей інстинкт керує їхньою поведінкою з моменту входу до кімнати. Наприклад, у класі поведінку студентів можна передбачити за тим, де вони сідають: ті, хто хочуть вчитися, — на перших рядах, ті, хто менш зацікавлені, — позаду. Екстраверти легко сідають поруч із незнайомцями, інтроверти воліють залишати кілька вільних місць між собою та іншими. Але кожен створює свою «особисту територію» — як собаки, що мітять кути, люди розставляють свої «позначки»: пляшка води тут, кейс ось тут, пальто там, ручка й блокнот на певній відстані. Якщо ви не запропонуєте нову схему розсадки, люди автоматично займатимуть свої звичні місця і можуть дратуватися, якщо хтось сяде «на їхнє місце».

Коли люди приходять на креативні майстер-класи й бачать дивани та крісла-мішки, вони часто запитують, де їм сісти. Коли їм відповідають, що це не має значення, бо вони все одно скоро рухатимуться, це їх дезорієнтує.

У робочому середовищі можна очікувати схожої територіальної поведінки, навіть від тих, хто звик працювати у хаосі й покладається на креативність. Знаменитий випадок стався з рекламним агентством Apple, Chiat Day, коли вони переїхали до інноваційного простору, спроектованого відомим архітектором. У цьому просторі співробітникам не виділяли постійних робочих місць — це мало сприяти активній взаємодії та творчому процесу в групах. Їм видали маленькі мобільні візки для документів, а комп'ютери потрібно було забирати щодня, щоб облаштуватися на будь-якому вподобаному місці серед просторих, залитих світлом приміщень із рослинами.

Люди були незадоволені такою системою. Вони хотіли мати свої власні місця, де могли б поставити фотографії дітей і собак, сховатися або просто бути в одному й тому ж місці, де їх могли б знайти наступного дня. Один із телевізійних продюсерів навіть побудував собі «стіни» з касет із записами, як із цегли, щоб створити особистий простір. У результаті в наступному офісі компанії, окрім безлічі креативних спільних зон, з'явилися й виділені робочі місця, де люди могли облаштувати свої «гнізда».

Прохання змінити місця викличе у людей дискомфорт. Хтось займе їхнє щойно освоєне місце поруч із їхніми речами, і вони почуватимуться порушниками, займаючи чужу територію. При першій спробі це зробити ви зіткнетесь зі спротивом.

І ось тут вам стане в пригоді фасилітатор.<sup>2</sup> Будучи учасником переговорів, ви не можете запропонувати зміни у їхньому ході прямо під час процесу. Але обговорити можливі правила дня заздалегідь і запропонувати бажаний формат цілком реально.

Ваш фасилітатор може подолати цей спротив, задавши можливість переміщення вже з самого початку дня. Він або вона може заздалегідь повідомити учасникам, що їм доведеться формувати невеликі робочі групи протягом дня, і запропонувати прибрати кейси та особисті речі до стін, щоб було простіше пересуватися між командами. Це нейтральний хід, і люди, як правило, дотримуються таких організаційних інструкцій фасилітатора.

Якщо фасилітатор не встановив це правило заздалегідь, він може зробити перший крок, представивши його як тимчасове рішення: запропонувати учасникам

переміститися для короткого п'ятихвилинного обговорення. Після того як усі перемістяться, тимчасові команди зроблять свої звіти з нових місць, а фасилітатор продовжить роботу за програмою, залишаючи учасників трохи незвичних до нових умов, але вже в інших позиціях.

Незважаючи на те, що може здатися, ніби боротися з таким інстинктом не варто, подібна зміна приносить дві важливі переваги. По-перше, вона руйнує атмосферу ворожості. На підсвідомому рівні люди починають відчувати себе частиною нової команди. Без звичних «стін» із кейсів і пляшок з водою, які позначали їхній особистий простір, вони стають більш відкритими до пропозицій та ідей.

Якщо ж розсадка базувалася на ієрархії, то така зміна має ще більше значення. Коли фізичне розташування перестає щомиті підтверджувати ранги, люди можуть відчути себе трохи впевненішими й активніше брати участь в обговоренні, пропонуючи свої ідеї.

По-друге, це сприяє збільшенню креативності. Останні дослідження показують, що зміна складу тимчасових команд значно збільшує потік нових ідей. Якщо ви хочете стимулювати творче мислення всіх учасників, знаходьте нагоди для формування нових тимчасових команд якомога частіше.<sup>3</sup>

Тепер, коли ви створили атмосферу перемог і творчості, можна почати застосовувати нові техніки, щоб підтримувати цей дух протягом усіх наступних переговорів. Ви розпочали спільну подорож, але для більшості людей мета на цьому етапі — лише «розділити один пиріг». Вам потрібно пройти частину цього шляху, перш ніж ви зможете поділитися більш масштабним баченням і направити команди до створення умовної «фабрики», де випікаються тисячі таких пирогів. Це означає, що на наступному етапі потрібно почати використовувати конкретні техніки.

## **Випадкове зіставлення**

Перший такий інструмент — ділитися цікавою інформацією чи фактами.<sup>4</sup> Оскільки в кожного учасника переговорів є власний досвід і знання, знайдіть п'ять-вісім фактів, які, ймовірно, ніхто з них не знає, і попросіть фасилітатора роздати односторінкові описи цих даних.



Ці факти можуть стосуватися статистики вашої галузі з висновками. Наприклад, якщо ви збираєтеся обговорювати умови дистрибуції на новому ринку, можна навести такий приклад: «У нашій країні 40 відсотків споживачів використовують наш продукт певним чином. У цільовій країні лише 10 відсотків роблять це так само. Якщо проінформувати нових споживачів про додаткові можливості використання продукту, можна збільшити продажі в чотири рази».

Або ви можете запозичити ідеї з інших галузей. Найкращі приклади можуть бути зі сфер, значно віддалених від вашої власної. Наприклад, одна мережа лікарень використала досвід команд на піт-стопах NASCAR для обговорення з персоналом процедур прийому пацієнтів.

На перший погляд, такий підхід може здатися неефективним початком переговорів. Але це перевірений спосіб змусити навіть найконсервативніших людей почати вигадувати нові рішення. Ця техніка називається «випадкове зіставлення», яка означає об'єднання двох випадкових речей. Можливо, найвідоміший приклад — це Томас Едісон, який використовував цей підхід у пошуках матеріалу для довговічної нитки розжарювання у своїй лампі. Він перепробував тисячі випадкових матеріалів: машинні запчастини, бавовну, дріт і навіть бур'яни з вулиці.

Проте не варто очікувати негайного результату, просто роздавши листи з новою інформацією. Потрібно залучити команди до процесу. Фасилітатор може об'єднати людей із подібними компетенціями — наприклад, інженерів чи юристів з кожного боку — і запропонувати їм разом обговорити, як нова інформація може змінити їхній підхід до поточного питання.

Допустимо, тема обговорення — термін контракту. Одна сторона наполягає на короткостроковому варіанті, інша хоче більше часу для створення клієнтської бази. Цікавий факт може стосуватися компаній, які працюють на щомісячній основі, і тих, які укладають двадцятирічні контракти. Це може включати гнучкі підходи до договорів, які будуть детальніше описані у 14-й главі.

Коли фасилітатор попросить команди обговорити, як вони могли б працювати за різних сценаріїв, на обговорення буде винесено безліч нових варіантів. Це допоможе уникнути звичайних суперечок про терміни контракту та дозволить учасникам відчувати, що вони самі створюють нові ідеї.

Є чотири ключові правила для успішного застосування випадкового зіставлення. Перше — фасилітатор має наголосити, що мета полягає у пошуку варіантів, а не обов'язково гарних. Багато ідей залишаються нереалізованими

через самоцензуру, коли люди відкидають їх, навіть не озвучивши. Навіть дивні пропозиції можуть призвести до інноваційних результатів, якщо їх висловити.

## Швидкість

Друга умова, яка сприяє креативному мисленню, — це швидкість. Дослідження показують, що за п'ятихвилинні сесії мозкового штурму генерується більше ідей, ніж за тридцятихвилинні.<sup>5</sup> Коли людям здається, що їм потрібно діяти швидко, вони дійсно це роблять. Короткі часові обмеження не дозволяють надто довго розмірковувати, а отже, критикувати виникаючі ідеї. На наших керівних семінарах ми виявили, що дві хвилини — оптимальний час для генерації ідей при використанні методу випадкового зіставлення.

І оскільки деякі люди — інтроверти, а інші — екстраверти, ось найкращий спосіб структурувати ці міні-сесії мозкового штурму:

- Дві хвилини для того, щоб мовчки записати свої ідеї (яскраві стікери Post-it ідеально підходять для фіксації ідей без зайвих подробиць).
- Дві хвилини, щоб поділитися ідеями одне з одним.
- Три хвилини для додавання нових ідей до спільного списку та їх доопрацювання разом.<sup>6</sup>

## Обмін ідеями

Третє правило — дати всім командам можливість швидко й стисло представити свої ідеї групі, навіть якщо вони вирішують різні частини одного завдання.<sup>7</sup> Ми зазвичай виділяємо командам по одній-дві хвилини, щоб вони поділилися своїми ідеями. Якщо у вас вісім учасників, ви, ймовірно, отримаєте близько 20 різних підходів до вирішення завдання менш ніж за 15 хвилин. Причому без виникнення образ і з мінімізацією можливостей для маніпуляцій або прихованих мотивів. Тепер зрозуміло, чому цей метод виявляється досить ефективним.

Остання умова — не можна одразу починати ранжувати чи оцінювати ідеї. Мозок любить новизну, але в помірних дозах. Люди віддають перевагу

стабільності, а нові ідеї можуть здатися дивними й небезпечними, особливо якщо це не ваші власні думки.

Тому не поспішайте: залиште ці нові ідеї на столі. Зараз кожен учасник відчувається продуктивним і натхненним. Швидке вирішення завдання стимулює вироблення окситоцину в мозку — того самого речовини, яка викликає задоволення від доброго сміху або приємного спілкування.

Поки всі насолоджуються цим «хімічним ефектом», давайте подумаємо, чого вдалося досягти:

1. Ви довели, що ваша команда може досягти згоди з першого питання.
2. Ви відзначили й відсвяткували цей успіх.
3. Ви створили крос-функціональні команди з обох сторін, які успішно працювали разом.
4. Ви показали, що всі учасники креативні й мають хороші ідеї.
5. Ви просунулися на шляху до вирішення складних питань новими методами.
6. Ви усунули автоматичний настрій на протистояння.

І все це — менш ніж за годину. Тепер можна влаштувати заслужену перерву.

## Перерва

Перерва на цьому етапі — це не просто можливість розслабитися. Це науково доведений спосіб постійно досягати кращих результатів.<sup>8</sup> Ось чому: людина не була створена для того, щоб довго сидіти нерухомо й концентруватися. Наші предки на африканських рівнинах, будь то мисливці чи збирачі, не прожили б довго, якби не продовжували рухатися. Ви, напевно, самі це помічали, якщо коли-небудь сиділи на годинній презентації PowerPoint після обіду. Або намагалися всидіти на місці під час двогодинного фільму, який обрав ваш партнер. У ході наших воркшопів ми виявили, що 20 хвилин — це максимальний термін, протягом якого люди можуть залишатися зосередженими, навіть якщо активно беруть участь у процесі.

Те, як ви проводите перерву, також має значення. За нинішнього розвитку сучасних технологій неструктурована перерва зазвичай призводить до того, що люди перевіряють свою електронну пошту, і відчуття успіху розчиняється у тривогах про протікаючу сантехніку вдома чи недоставлену посилку в офісі.

Безперечно, зайняті керівники мають залишатися на зв'язку, але фасилітатор може обмежити такі перевірки більш тривалими перервами, після яких у групі буде більше часу на відновлення обговорень.

Фасилітатор повинен запропонувати, щоб п'яти- чи семихвилинна перерва використовувалася як для відвідування туалету, так і для того, щоб швидко переглянути всі ідеї, які буквально лежать на столі. Якщо ви використовували стікери для запису ідей, фасилітатор може прикріпити їх до вікна або стіни поблизу, щоб заохотити людей пройтися й обговорити їх.

Тепер ви створили ситуацію, з якою більшість переговорників не стикаються за стандартних підходів. Припустимо, ви все ще обговорюєте строк контракту. У стандартних переговорах на цей момент обидві сторони вже запропонували б невеликі поступки — наприклад, чотири роки замість п'яти з одного боку й три роки замість двох із іншого. Однак тепер у вас на столі 20 різних варіантів, і настав час вибрати, із якими з них продовжувати працювати.

## **Додаткові обговорення**

Існує кілька способів упоратися з цією дилемою. Фасилітатор може призначити невелику підгрупу, яка обговорить альтернативи пізніше впродовж дня. Або ж учасники можуть добровільно запропонувати свої рішення. У будь-якому разі питання здається вирішуваним, раз існує так багато варіантів, і позитивний настрій зберігається, дозволяючи перейти до наступної теми.

Недолік цього методу полягає в тому, що людям, які звикли працювати лінійно, такий підхід може здатися незадовільним. Вони прагнуть завершеності, вони хочуть вирішення прямо тут і зараз. Хороший фасилітатор повинен уміти передбачити, чи спрацює цей метод у конкретній ситуації.

## **Вибір ідей**

Інший підхід полягає в тому, щоб обрати, наприклад, п'ять із двадцяти варіантів, які можна буде обговорити пізніше в підгрупі. Один зі способів зробити це — роздати кожному учаснику по три кольорові стікери (кружечки одного кольору) і

запропонувати прикріпити їх біля трьох ідей, які, на їхню думку, є найперспективнішими. На наших воркшопах для керівників цей метод допомагає зберегти контроль, підтримує рівноправність, оскільки кожен має однакову кількість голосів, і часто приводить до несподіваного консенсусу навколо найкращих ідей. Миттєво, без дебатів, менш перспективні ідеї залишають обговорення, не витрачаючи часу і не зачіпаючи чиїхось почуттів.

Однак для деяких людей, звиклих до жорсткого контролю, цей демократичний спосіб ухвалення рішень може здатися неприйнятним саме через свою рівноправність. В ієрархічно організованих компаніях або культурах ідея про те, що лідер не є єдиним, хто приймає рішення, може сприйматися як виклик.

У такій ситуації фасилітатор може встановити чіткі правила: обговорення ідей відбуватиметься в підгрупі пізніше (де лідер може взяти на себе відповідальність за важливі питання). Ця підгрупа скоротить список варіантів до трьох, запропонує свої ідеї, а потім особи, відповідальні за ухвалення рішень, зможуть обрати один із трьох фінальних варіантів.

Після того як один успішний крок у переговорах уже зроблено, настав час випробувати нові техніки.

## **Мислення від зворотного та «летючі мавпи»**

Після того як вам вдалося успішно вирішити кілька питань із вашого списку, ваша команда вже не та, з якою ви розпочали роботу рано-вранці. Вони працюють разом, іноді навіть сміються, і розуміють, що здатні долати навіть складні завдання. Однак на цьому етапі вони все ще дотримуються початкової мети — пройти через переговори і не втратити свою частку «пирога».

Саме тут можна змінити це уявлення на щось більш масштабне — на «фабрику пирогів». І всі учасники повірять, що ця ідея виникла у них самих. Для цього потрібно спершу створити це бачення, а потім подумки повернутися назад, щоб зрозуміти, як його досягти. Це і є мислення від зворотного.

Найкраще починати, коли люди розслаблені, ситі й перебувають в іншій обстановці. Залежно від розкладу це може бути після обіду, коли є час прогулятися серед дерев.<sup>9</sup> Якщо немає можливості вийти на вулицю, навіть вид на верхівки дерев із вікна допоможе вам.<sup>10</sup>

## Думати ширше

Змусити групу людей мислити масштабно — непросте завдання, особливо коли учасники прийшли на зустріч із переконанням, що вони представляють різні команди. І знову в такій ситуації ключову роль може відіграти вмілий фасилітатор. Настав час запропонувати коротку паузу, щоб осмислити вже досягнутий суттєвий прогрес.

В ідеальному світі цю вправу можна було б назвати «синім небом», натякаючи на вільне й необмежене мислення. Але на практиці такі слова можуть викликати опір, особливо з боку технічних чи фінансових спеціалістів, які, ймовірно, присутні на вашій зустрічі. Вони прийшли сюди, щоб досягти конкретних результатів, і не хочуть відволікатися на розмови про речі, які, на їхню думку, ніколи не відбудуться.

Проте більшість інженерів, науковців і фінансистів цілком комфортно почувуються, створюючи гіпотетичні сценарії «що, якщо», хоча частіше ці сценарії пов'язані з управлінням катастрофами... Тож вам потрібно просто змінити фокус. Найкращий спосіб змусити людей мислити ширше — це показати, як інші вже зробили це. Саме тут фасилітатор може додати корисну інформацію.

Першим кроком стане збір історій про те, як команди досягли того, що раніше здавалося неможливим. Це можуть бути приклади з вашої галузі, інших сфер або навіть із цієї книги. Знайдіть п'ять таких історій, викладіть їх стисло в кількох реченнях і попросіть фасилітатора передати їх крос-функціональним командам по три людини в кожній.

Затем фасилітатор встановлює правила: у вас є три хвилини, щоб уявити, яким буде світ через 10 років, якщо це співробітництво перетвориться на грандіозний успіх. Як усе виглядатиме? Що ви будете будувати? Яка у вас буде частка ринку? У яких країнах? Як ви зможете максимально використати таланти кожного учасника? (І, звісно, вирішити проблему світового голоду та встановити мир.)<sup>11</sup> Деякі команди називають це Великою Волохатою Зухвалою Ціллю (Big Hairy Audacious Goal). Усі записують свої ідеї на яскраві стікери.

Далі діє ще одне правило: оскільки це уявний сценарій, не допускаються фрази на кшталт «так, але». Коли учасники діляться своїми ідеями, можна лише сказати «так, і». Фасилітатор дає командам п'ять хвилин для обміну думками та створення єдиного сценарію, що об'єднує найкращі ідеї, а також ті, що виникли в процесі обговорення. Потім вони стисло презентують своє бачення всій групі. Усе це займає лише 10–12 хвилин.

Саме на цьому етапі процес часто спотикається: реальність повертається, а люди звикли мислити лінійно. Коли вони складають плани на наступний рік, вони починають із того, де перебувають зараз. З'являються бар'єри, падають очікування. Версія 2.0 рідко сильно відрізняється від поточної, тому що ніхто не хоче брати на себе ризик невдачі.

Для подолання стереотипного мислення важливо почати думати від зворотного. Фасилітатор пропонує командам дві хвилини на відповідь на запитання: яким має бути світ через вісім років, щоб досягти того, що вони уявляють через десять років? Які кроки потрібно зробити на цьому етапі? Потім командам дається по шість хвилин на відповіді на ті ж запитання для шостого, четвертого та другого року. І, нарешті, дві хвилини на роздуми про те, що необхідно зробити наступного року, щоб досягти рівня другого року. Упродовж усього мисленого експерименту (спираючись на термінологію Ейнштейна), учасники повинні припустити, що будь-які представлені бар'єри можна подолати. Увесь процес займає двадцять хвилин.

Фраза «якби мавпи могли літати» з'явилася з розмови, яку Лінда Лоуренс вела під час тривалого перельоту з Женеви до Каліфорнії. Її сусідом по кріслу був директор із інновацій компанії Johnson & Johnson, і вона запитала його, як їхні дослідницькі групи справляються з нерозв'язними проблемами.

Він пояснив, що його підрозділ займався виробництвом стентів (маленьких металевих каркасів, призначених для підтримання відкритих артерій). Основні проблеми, з якими стикалися інженери, були пов'язані з металом — було складно створити матеріал, який би був достатньо міцним для довготривалого використання і не викликав утворення тромбів. А метал залишається металом — його властивості неможливо змінити, як би ми не старалися.

Коли інженери стикалися з проблемою, яка, здавалося б, зупиняла весь процес, вони просто відклали її вбік і казали: «О, так, якби мавпи могли літати». Як він пояснив, замість того, щоб загрузнути в реальності, вони починали думати про те, як би все могло працювати, якби цієї конкретної перешкоди не існувало. І, уявляючи позитивний результат, вони часто могли повернутися назад і знайти спосіб обійти цю перепону знизу, зверху чи іншим шляхом. «Вірно. Давайте прикріпимо реактивні ранці до цієї мавпи». І найчастіше вони дійсно знаходили нові способи комбінування металів чи випробування покриттів, які дозволяли їхнім винаходам працювати в реальному світі.

Щоб впровадити цю техніку в переговори, ваш фасилітатор може використати цю історію або просто обговорити бар'єри й пояснити процес: п'ять хвилин для

визначення перешкод. (Ми часто бачимо, що ресурси, персонал, гроші та час завжди виявляються серед цих перешкод.) Потім ще п'ять хвилин на те, щоб обрати п'ять найскладніших «мавпочок» і подумати, хто міг би їх взяти на себе. Іншими словами, якщо ці труднощі виникнуть на шляху, хто у їхній організації або серед тих, кого вони знають чи можуть залучити, може допомогти усунути цю перешкоду?

Часто людина, яка може «всиновити» проблемну «мавпочку», вже знаходиться в кімнаті.

Як одного разу сказав нам керівник однієї технологічної компанії: «Дивно, що в нашому бюджеті ніколи немає грошей ні на що. Але коли наш генеральний директор закохується в новий проект, гроші знаходяться».

Це магія — або сила бачення.

Перерва закінчилась. Минуло пів години, і всі в кімнаті починають мислити ширше. Можливості починають з'являтися у їхній уяві. П'ятий крок — інтегрувати це більш масштабне бачення у ваші обговорення, і зробити це дуже просто. Фасилітатор запитує, чи є нові пункти, які потрібно додати до порядку денного для подальшого обговорення сьогодні чи пізніше.

Ніхто не зобов'язаний погоджуватися з цим баченням. Вони не витратили цілий рік на створення цих планів. Але двері в майбутнє тепер відчинені навстіж.

## **Переспати з ідеєю**

Якщо у вас є можливість проводити переговори протягом двох днів, це унікальний шанс. Адже одне з найпродуктивніших дій на шляху до успіху — дати людям час «переспати з цією ідеєю».

Людство еволюціонувало, щоб використовувати можливості. Ми дуже добре в цьому досягли успіху, навіть якщо не завжди це усвідомлюємо. Насправді, підсвідомість працює навіть тоді, коли нам здається, що рішення приходять із раціонального мозку протягом дня — і особливо під час сну.

Численні дослідження доводять, що люди краще навчаються, знаходять більше нових рішень і ефективніше співпрацюють із новими командами, якщо у



них є можливість поспати між сесіями переговорів.<sup>12</sup> Навіть короткий денний сон може мати позитивний ефект.<sup>13</sup>

Часто наприкінці довгого переговорного дня учасники залишаються з невирішеним питанням. Або з двома. Або з п'ятьма. І тут фасилітатор може зіграти важливу роль, запропонувавши учасникам не думати про проблему ввечері. Інструкції на вечір можуть бути такими: їжте, пийте, веселіться, співайте, танцюйте, смійтеся. Але ні в якому разі не думайте про ці невирішені питання.

Звісно, як тільки людям дають заборону на щось, їхня підсвідомість одразу починає порушувати ці правила. Попросіть групу не думати про білих тигрів, і вони не зможуть думати ні про що інше, крім цих тигрів.

У нашому досвіді проведення дводенних семінарів для переговорників, приблизно дві третини з невирішених проблем першого дня знаходять рішення, коли хтось із учасників «знаходить відповідь» під час засинання, ранкового душу або пробіжки. Історії великих винахідників сповнені таких прикладів: теорія відносності Ейнштейна, структура ДНК, винайдення повітряної кулі з гелієм. Після того як вони заглиблювалися у проблему, рішення приходило, коли вони переставали думати про неї напромау.

Якщо у вас дводенна сесія, варто виділити пів години вранці для обговорення цих несподіваних, але часто геніальних рішень, які прийшли вночі.

Існує безліч наукових даних про те, що їжа, напої та відпочинок можуть покращити результати переговорів. Залежно від учасників і їхнього характеру, ви можете спробувати кілька технік, які довели свою ефективність.

Найпростіша з них — це їжа. Наприклад, слово «співпраця» очевидно походить від «спів-» і «праця», тобто ви просто працюєте разом, а ось міцніші зв'язки — такі як «компаньйони» чи «компанії» — походять від латинського *con pane*, що означає «з хлібом».

На наших семінарах для керівників та заняттях MBA ми давно знаємо, що трохи солодощів значно підвищують креативність. Ми роздаємо мініатюрні шоколадки командам, які придумали найбільше ідей за дві хвилини, або тим, хто запропонував найкреативніші рішення, або тим, хто найбільше сміявся. Коли люди наполегливо працюють над проектом, ми ставимо миски з M&Ms, які називаємо «таблетками для мислення». Існує навіть дослідження, яке підтверджує, що солодощі роблять людей щасливішими, а отже, і більш креативними.<sup>14</sup>

Звісно, поживна їжа також має своє місце. Ми пропонуємо щедрі підноси з фруктами та бейглами, горіхи, овочі, а також печиво, крекери, сир і вино. Неочікувані частування, як ці, мають ще більший ефект, ніж заплановані заздалегідь, тож варто додати їх до технік несподіваності в дні переговорів.

Якщо їжа в переговорній кімнаті — гарна ідея, то обід і вечеря можуть ще більше зміцнити командну роботу та покращити результати. Спільні трапези допомагають встановити зв'язки, які можуть перерости в довгострокові стосунки, адже люди знаходять спільні інтереси й заводять друзів. Трохи вина також може сприяти цьому процесу (хоча, думаю, не варто пояснювати, чим загрожує надмірна кількість).

Нарешті, вечірні заходи можуть суттєво підвищити рівень креативності. П'ять хвилин гри перед вечерею — наприклад, вікторина в парах із призначенням командних кольорів — допоможуть перемішати команди та посилити творчий процес.<sup>15</sup> Спів і танці — це завжди плюс.<sup>16</sup> До речі, будь-яка синхронна фізична активність зміцнює зв'язки.<sup>17</sup> Для повного списку способів покращити продуктивність команди зазирніть у додаток «82 способи генерувати більше ідей». І так, не соромтеся занадто сильно, коли будете танцювати, взявшись за руки.

### ***Запозичуйте або крадіть***

Уявіть типових громадян США, які починають свій сніданок із апельсина зі східного Середземномор'я, дині з Персії чи, можливо, шматочка африканського кавуна. Після фруктів і першої чашки кави вони продовжують сніданок вафлями, приготованими за скандинавською технологією з пшениці, культивованої в Малій Азії. На вафлі вони поливають кленовий сироп, винайдений корінними народами північно-східних лісів Америки. Як гарнір можуть бути яйця птиці, одомашненої в Індокитаї, чи тонкі смужки м'яса тварини, вирощеної у Східній Азії, які були засолені й закопчені за методом, розробленим у Північній Європі. Під час їжі вони читають ранкові новини, надруковані знаками, винайденими давніми семітами, на матеріалі, створеному в Китаї, за процесом, який також розробили в Китаї. Або, можливо, вони читають новини на комп'ютері, зібраному з деталей, вироблених по всьому світу, але найчастіше — зібраному в Китаї.<sup>18</sup>

Як і цей сніданок, багато наших базових ідей про винахідливі переговори запозичені в інших. Деякі прийшли від великих міжнародних переговорників, таких як голландці та японці, і багато з того, що ми рекомендуємо, їм здасться знайомим.

Наприклад, японцям легко працювати у тісній фізичній близькості — вони живуть так століттями. І працювати у невеликих групах для них не складає труднощів, адже багато керівників працюють у різних функціональних сферах, що усуває «синдром ізольованості» (*silo effect*), який нерідко зустрічається в американських компаніях.

Що стосується фізичної активності, уявіть початок робочого дня на типовій японській фабриці — із груповим співом і фізичними вправами. Спів?! Японці винайшли караоке — навіть якщо ви не маєте вокальних здібностей, це не заважає насолоджуватися процесом. Перерви у роботі тут теж давно стали нормою.

Не критикувати рішення занадто рано? Японцям, у принципі, важко критикувати інших, особливо якщо це іноземці. Наукові дослідження підтверджують, що японці частіше використовують візуальні інструменти та цілісне мислення порівняно із західними людьми, що є двома найважливішими аспектами винахідливих переговорів.

Звісно, культурні особливості також пояснюють, чому деякі з описаних раніше технік можуть здаватися *незручними* для японських переговорників. Різноманіття — не їхня сильна сторона: цілеспрямоване залучення жінок або представників інших етнічних груп здалося б їм незвичайним. І хоча останнім часом у Японії зросла увага до креативності, японці не славляться як природжені креатори: у початкових школах третьокласники вибудовуються в лінію, вклоняються й хором повторюють шкільний девіз. Іронічно, що цей девіз при цьому може включати фразу «ми будемо незалежними мислителями».

Китайські переговорники також можуть відчувати дискомфорт, стикаючись із творчими техніками, попри те, що Китай намагається заповнити дефіцит креативності в суперництві зі США. У нещодавній статті в *New York Times Magazine* Енн Халберт ставить непрості запитання: «Чи зможе Китай створити школи, які заохочують відкритість, гнучкість та інновації? І що станеться, якщо це відбудеться?» Вона додає: «Поки американці прагнуть перейняти тест-орієнтовану й математично сфокусовану педагогіку Китаю, китайські педагоги, навпаки, намагаються впровадити західний акцент на критичному мисленні... Китайський уряд стурбований тим, що надто багато студентів перетворилися на «ботів-натаскувачів», які хоч і успішно складають тести, роблять це за рахунок сильного стресу й при цьому не володіють навичками, необхідними для глобального ринку».<sup>19</sup>

Окрім навичок, які винахідливі переговорники вже запозичили у японців, є два інших, які американцям також варто взяти на озброєння.

По-перше, японці — абсолютні чемпіони зі збору інформації. Вони мовчать і дозволяють говорити іншим, отримуючи більше користі від найрізноманітніших міжнародних колег (клієнтів, постачальників, конкурентів, науковців тощо), ніж будь-яка інша нація. Ми часто критикуємо цей підхід, називаючи його копіюванням чи запозиченням, але відкритість до ідей інших завжди була ключем до креативності та прогресу людства. Японці, як і всі інші нації, етноцентричні. Але водночас вони дуже поважають іноземні ідеї.

По-друге, японці надають перевагу роботі з «дельфінами» — людьми, які можуть «плавати» разом і покладатися одне на одного для захисту. Довіра та креативність ідуть рука об руку. Японці навіть навчають своїх партнерів вести себе як дельфіни заради їхньої ж користі: згадайте 25-річне спільне підприємство між Toyota і General Motors — успішний завод NUMMI у Фрімонті, Каліфорнія, або десятиліття співпраці між Mitsubishi і Boeing.

Крім того, хоча Лоуренс Саскінд та його колеги ввели концепцію «побудови консенсусу» для американців у 1987 році,<sup>20</sup> цей підхід японці використовували в переговорах задовго до цього. І задовго до того, як Генрі Чесбро опублікував концепцію відкритих інновацій,<sup>21</sup> голландці вже довели її до досконалості. Звісно, і японці, і голландці достатньо мудрі, щоб запозичувати ідеї у США. Наприклад, співробітники голландської Philips Research багато чому навчилися у гуру інновацій із Кремнієвої долини, таких як Девід Келлі з IDEO.

Однією з причин, чому американцям важко запозичувати чужі ідеї, є наш культурний етноцентризм. Як і в будь-якій іншій країні, ми схильні вважати, що наші ідеї та наша система — найкращі, навіть коли факти свідчать про протилежне.

Наприклад, у якої країни найкраща система охорони здоров'я? У США, можливо, найбільш передові медичні технології, але вони не забезпечують найбільшої тривалості життя. Тут лідирують японці. За даними Всесвітньої організації охорони здоров'я, найкраща система охорони здоров'я належить Франції — у їхньому рейтингу Японія на 10-му місці, а США лише на 37-му. У нас найдорожча система охорони здоров'я у світі: ми витрачаємо понад 8000 доларів на людину на рік, тоді як японці — близько 4000. Або візьмімо нашого південного сусіда — Кубу, яка витрачає всього 400 доларів на пацієнта й досягає майже таких самих показників тривалості життя, як і США, займаючи лише на дві позиції нижче за нас у рейтингу ВООЗ. Хоча в кубинців немає найсучасніших медичних технологій, їхня система надання медичної допомоги дуже ефективна та результативна. Можливо, нам варто запозичити вдалий досвід у сфері охорони здоров'я в обох цих острівних країн.

## Глава 12. Імпровізація

«Так, і...» Коли кожен учасник імпровізації підтверджує, що уявний предмет дійсно є великим пляжним м'ячем, взаємодія починає стрімко розвиватися по спіралі.

— Елай Саймон

В історії людства чимало прикладів того, як люди домовлялися, щоб вийти з в'язниці, але надзвичайно рідко зустрічаються випадки, коли переговори велися для того, щоб до неї потрапити.

Люк Боуен та Гвендолін Оксенхем були справжніми футбольними фанатами. Він був одним із лідерів команди Університету Нотр-Дам, а вона — наймолодшою футболісткою і бомбардиркою в історії NCAA від Університету Дьюка (Duke University), яка згодом грала в професійній жіночій футбольній лізі. Але коли ліга розпалася, а Люк закінчив університет, вони раптом залишилися без можливості займатися своєю улюбленою справою.

Тоді вони вирішили грати у вуличний футбол по всьому світу. Зібравши невеликий бюджет, вони залучили кількох друзів із кіношколи при Дьюку та вирушили до Бразилії, де Гвендолін грала в літній лізі. У Бразилії та Аргентині вони просто питали місцевих жителів, де відбуваються найкращі вуличні матчі, приєднувалися до ігор, а їхні друзі знімали все, що відбувалося.

Потім їхній шлях привів до Болівії, де найкращі вуличні матчі проходили у в'язниці Сан-Педро. Ось як пише про це Гвендолін у своїй книзі *Finding the Game*:<sup>1</sup>

Грати у футбол у в'язниці звучить як щось абсолютно неймовірне. Що ми збиралися робити? Підійти до воріт із рюкзаками, повними відеокамер, покласти руки на ґрати і запитати: «Чи можна нам увійти?»

Вуличні ігри спонтанні... але в'язниці так не працюють. Там діє своя бюрократія. Дозвіл, ймовірно, потрібно було отримувати за кілька місяців. І навіть якби у нас було стільки часу, з чого почати? Надіслати електронного листа?

Працюючи в інтернет-кафе навпроти в'язниці, вони нарешті знайшли номер телефону та зв'язалися з одним із ув'язнених, але той не зміг їм допомогти.

Офіційні канали теж виявилися марними, адже в Сан-Педро «всім керують самі ув'язнені. Охоронці патрулюють територію зовні, але всередину не заходять».

Попри це, сміливі молоді фільммейкери вирішили не здаватися. Вони показали листівку з назвою фільму, який збиралися знімати. Спочатку їх направили до бокових дверей із табличкою «Директор», але незабаром їх і звідти прогнали, порадивши звернутися до посольства. Після довгої поїздки на таксі вони виявили, що посольство зачинене.

Наступного дня вони звернулися до власника інтернет-кафе, який без зайвих слів свиснув охоронцям, що проходили повз. Охоронці відвели їх назад до того самого кабінету, з якого їх вигнали напередодні.

Лисий чоловік у окулярах сідає за стіл, не вимовивши жодного слова. Він мовчки пише вказівки на рожевому аркуші паперу. «Ідіть до Міністерства в'язниць Болівії», — каже він. «Вам потрібно поговорити з Алехандро. Якщо він дасть дозвіл, ви зможете поспілкуватися із ув'язненими». Він встає та тисне нам руки. «Це складно, але можливо».

Наступного ранку о восьмій ми сидимо за конференц-столом. У Алехандро шрам, що перетинає все його обличчя. Увесь діалог ведеться іспанською.

Взаємні кивки, потискання рук, і, коли дійшли до ліфта, Гвендолін запитує Люка: «Ми отримали дозвіл?»

«Остаточне рішення за ув'язненими», — каже Люк, натягуючи капюшон на толстовку, наче готуючись до таємної операції.

Оскільки лише двоє з команди розмовляли і розуміли іспанську, саме вони вирушили на переговори. Повернувшись, усі четверо сіли на ліжку.

«Ми пояснили ідею фільму...» — каже Люк.

«Вони слухали з явною зацікавленістю, наче зачаровані», — додає Ферг.

«Вони одразу захопилися, одразу все зрозуміли. Зробили кілька потужних коментарів про те, як футбол об'єднує людей у всьому світі... А потім сказали: „А тепер про неприємну частину... скільки це вам коштуватиме. Ви маєте привезти кекси з сухофруктами для чверті в'язниці“.»

Спочатку вони подумали, що неправильно почули. Але, зробивши підрахунки, запитали: «Як ми зможемо доставити триста кексів із сухофруктами?!»

Ув'язнені їх заспокоїли: достатньо просто принести гроші, а кекси вони куплять самі. Сума склала близько п'ятисот доларів. Проте виникла ще одна проблема:

«Вони сказали, що вам не можна грати. Жінкам це заборонено. І, здається, вони налаштовані серйозно».

Попри це, команда все ж підійшла до воріт. Охоронці пропустили Люка. «Я показую пальцем, що теж хочу увійти. Охоронець піднімає брови і щось каже. Я не розумію іспанської, але одразу зрозуміло, що він запитує: „Ти теж хочеш?“ Я впевнено киваю, показуючи, що готова». Таким самим чином через ворота пройшли й Райан із Фергом.

Усередині на них чекав цілий маленький світ: ув'язнені разом із сім'ями, жінки й діти, повсюди готувалася їжа, і кожен був одягнений, як хотів. Команда піднялася сходами до кімнати, де їх уже чекали «делегати», обрані серед ув'язнених.

Люк передає їм конверт із грошима й говорить іспанською: «Ось перша частина».

Перша частина... У нас було уявлення, очевидно сформоване фільмами про бойовики, що ми розділимо гроші — половину віддаємо зараз, а другу половину, коли благополучно вийдемо.

Я дивлюся на масивні золоті персні на пальцях Теофіло, поки він перелічує гроші. Ми чекаємо, коли він зрозуміє, що в конверті лише половина обіцяної суми. Він закінчує перерахунок і піднімає погляд на Люка.

Люк нервово прочищає горло й намагається пояснити. Його голос поступово затихає. Я відкидаюся на спинку дивана. Як ми взагалі могли подумати, що прийдемо в тюрму й будемо диктувати свої умови?

«Ні», — каже Теофіло. — «Давайте все одразу».

Люк без вагань тут же передає другий конверт.

Ось наступна загвоздка. Ув'язнені запросили достатньо грошей на 375 кексів, що приблизно дорівнювало 500 доларам. Але команда принесла лише 400, розраховуючи прикинутися, що вони просто неточно підраховали.

Теофіло, змочивши палець, почав перераховувати купюри.

«Три тисячі болівіано», — голосно вимовив він. Людина, що сиділа через кімнату, схвально кивнула, і Теофіло потягнувся під стіл, дістаючи жовту коробку з-під кекса. Можливо, вони справді купують ці кекси...

Ще одна перепона: Гвен не повинна була грати. Команда пройшла у внутрішній двір, повз продавця попкорну, людину з шестидюймовим порізом, що кровоточив на боці, оголошення про продаж телефонів і розвішану на сонці білизну. Після короткої розмови з гравцями Люк повернувся до неї: «Гвенні, ти можеш грати».

Обидва викладалися на повну. Гвен перехопила м'яч у сильного, граційного гравця. Він упав, а вона залишилася на ногах. Пізніше вона дізналася, що це був відомий злочинець, засуджений за вбивство. Наприкінці гри «ув'язнений із татуваннями у вигляді серця і колючого дроту на передпліччі присів і налив теплу „Фанту“ в рожеву пластикову чашку, як з дитячого чайного сервізу».

Сцени, де вони знімають гроші в банкоматі, напружений момент передачі коштів і гра у дворі з муралом із гігантським тигром у футбольній формі, стали одними з найзахопливіших у їхньому фільмі *Pelada*.

У результаті всі отримали те, що хотіли, — і навіть трохи більше. Урок, який можна винести з цієї історії про креативні перемовини, достатньо простий: потрібно зібрати за столом перемовин правильних людей. І треба залишатися максимально гнучкими.

Як і в усьому житті, у перемовинах діє закон Мерфі: все, що може піти не так, обов'язково піде не так. А можливо, навіть і його крайня інтерпретація: навіть якщо щось теоретично *НЕ* може піти не так, воно все одно піде не так.

## Презентація в темряві

Досвідчені перемовники завжди готові до непередбачуваних обставин, і навіть новачки можуть опанувати такі стратегії. Це починається з усвідомлення, що ситуація може змінитися в будь-який момент. Наприклад, ключовий перемовник іншої сторони, з яким ви довго будували відносини, раптово ламає ногу й не може бути присутнім. Або в день важливої зустрічі ви дізнаєтеся, що компанія, з якою ви ведете перемовини, була продана. Чи в міжкультурному середовищі хтось допускає непростиму помилку, і інша сторона залишає залу. Перелік можливих негативних сценаріїв можна продовжувати безкінечно.

Іноді ситуації вимагають миттєвої імпровізації, як це сталося одного разу з рекламним агентством Лінди Лоуренс. Вони боролися за великого клієнта, і агентство було одним із трьох, запрошених на фінальну презентацію. Команда підготувала вражаючу демонстрацію своїх послуг: отримала права на музику, записала дві версії рекламного ролика для різних ринків, залучила відомих підрядників і завчасно виконала всі вимоги для урядових контрактів.



Агентство розробило три альтернативні кампанії з численними рекламними матеріалами для друку, телебачення, зовнішньої реклами, радіо та журналів, а також підготувало ілюстровані розкладування й аудіозаписи. Вони уклали партнерські угоди для закупівлі ефірного часу, щоб заощадити мільйони доларів, і об'єдналися з PR-компаніями для охоплення складнодоступних спільнот. Було виготовлено прототипи рекламних макетів і складено бюджети та плани на п'ять років у шестидюймових скорозшивачах, які за два тижні до зустрічі були надіслані всім 14 особам, які ухвалюють рішення.

Для зустрічі команда орендувала звукове та проекційне обладнання, освітлювальні системи й комп'ютери, уклавши контракти з профспілками в Сакраменто, Каліфорнія. Після тижня репетицій команда була готова до свого зіркового виходу. Дванадцять ключових керівників і провідні підрядники прибули з усього штату. Ставки були високими — цей клієнт міг забезпечити агентству стабільні доходи на тлі рецесії, коли інші компанії закривалися.

Усі місяці напруженої роботи звелися до цього двогодинного зібрання. Агентство обрало останній слот у програмі, щоб завершити презентацію на яскравій ноті — під фінальні акорди музики та вражаючі візуальні ефекти. Перші півтори години все йшло бездоганно. Команда була готова до останніх п'ятнадцяти хвилин і планувала завершити зустріч раніше шостої години. І рівно о 17:30... світло згасло.

Засідання проходило в приміщенні без вікон, тож презентація занурилася в повну темряву. Один із членів команди клієнта, намацавши двері, прочинив її, впустивши слабкий промінь світла з коридору, адже сонце вже заходило... Агентству запропонували два варіанти: або завершити презентацію в темряві, або спробувати знову зібрати всіх 14 осіб, коли їхні графіки співпадуть.

На кону були тисячі доларів, витрачені на оренду обладнання, авіаквитки та готелі. Координація 26 осіб та невизначений час, за який клієнт міг би пригадати інших претендентів, поки агентство Лінди втратить свій шанс, не кажучи вже про ефект першої презентації.

Насправді вибору не було. Через п'ять хвилин команда відправила когось за батарейним радіоприймачем, який, на щастя, знайшли в сусідньому опенспейсі. Двоє керівників агентства дістали з сумочок мініатюрні ліхтарики, які зазвичай використовують для читання меню в ресторанах. І вони продовжили презентацію під слабкий, скрипучий звук музики, тримаючи ліхтарики під підборіддям, як діти біля багаття...

Через тиждень надійшов вердикт. Агентство було обрано, а клієнт пояснив своє рішення: «Ви продемонстрували вашу здатність діяти гнучко в складній ситуації — ми вирішили, що якщо ви впоралися з цією ситуацією, то зможете впоратися з будь-якою кризою протягом найближчих п'яти років».

## **Досить кумедно**

Озираючись назад, ця історія дійсно виглядає доволі кумедною. Вона підводить нас до розуміння важливості гумору у створенні гнучких та успішних переговорів. Ви, мабуть, помічали це у стендап-коміків: коли жарт не заходить, досвідчений комік перетворює провал на частину наступного жарту, який уже викликає гучний сміх у публіки. Можливо, глядачі навіть не здогадуються, що комік заздалегідь підготував запасний план і відпрацював фрази для таких ситуацій.

Спостерігати за хорошою імпровізаційною трупю завжди дивовижно. Політичні імпровізатори, наприклад, постійно стежать за новинами, готуючи кілька влучних жартів на актуальні теми. Але що дійсно вражає — це їхня здатність миттєво реагувати на непередбачувані запитання із залу, незмінно викликаючи щирий сміх у глядачів.

Усе це базується на головному правилі імпровізації: «Так, і...» (“Yes, and...”) Актори імпровізації приймають будь-яку ідею, яка виникає, і роблять із неї щось краще (див. «Уроки клоунади» на наступній сторінці).

Звісно, ніхто не очікує, що ви станете великим стендапером чи майстром імпровізації. Але цей підхід можна взяти із собою на будь-яку зустріч — якими б сюрпризами не здивувала інша сторона, ваша перша реакція має бути позитивною. Спробуйте представляти кожну взаємодію як «так, і...», і незабаром усі учасники зустрічі почнуть сприймати ситуацію у тому ж ключі.

Гумор також допомагає згладити незручні моменти. Якщо ваша пропозиція явно була надмірною, трохи гумору допоможе пом'якшити напруження та переінакшити ситуацію:

Ви: «Давайте домовимося, що це займе шість місяців».

Вони: Мовчання та напружені погляди.

Ви: «Оукееей» — із легким сміхом, — «а як щодо шести тижнів? Ні, серйозно, які терміни ви маєте на увазі?»

Звісно, не варто перетворювати кожную пропозицію на жарт. Але іноді трохи гумору — саме те, що потрібно, щоб зберегти обговорення конструктивним і продовжити переговори, особливо якщо ви вже налагодили гарні стосунки.

Ми не говоримо, що кожна пропозиція чи зустрічна пропозиція має бути оформлена як жарт. Але іноді трохи гумору — це все, що потрібно, щоб пропозиція залишалася на розгляді, а інша команда залишалася в кімнаті, особливо якщо ви весь цей час будували стосунки.

Є навіть наукові підтвердження цієї стратегії. Коли люди сміються разом, вони починають більше подібати одне одному. Ба більше, якщо вам вдається розсмішити співрозмовника, ви отримуєте дозу окситоцину — того ж самого чудового гормону, який виробляється під час гарного сексу, сприяє встановленню зв'язку, а заодно покращує креативність.<sup>2</sup> І, як ми згадували в 9-й главі, у наших лабораторних дослідженнях переговорів ми виявили, що сміх був ключовим мовним фактором, який впливав на симпатію.<sup>3</sup>

## **Очікуй несподіваного**

Хороші переговорники завжди готові до певних збоїв: рейси затримуються, люди хворіють, системи дають збій, юристи не затверджують документи, вимикається світло. Якщо вони заздалегідь підготувалися, у них вже є плани на випадок, якщо інша сторона почне вперто відстоювати якусь позицію угоди.

Але завжди залишаються абсолютно непередбачувані ситуації. Вас можуть викрасти. Або ви опинитеся в зоні землетрусу.<sup>5</sup> Або вас затримають на тиждень через хмару вулканічного попелу. Очевидно, що до всіх можливих невдач підготуватися неможливо. Але є одна техніка, яка майже завжди допомагає: коли трапляється катастрофа, починайте перетворювати її на веселу історію. Такий «пересказ» іноді допомагає подивитися на проблему з іншого боку та знайти рішення. Дослідження показують, що люди в гарному настрої часто проявляють більше креативності. І навіть якщо проблему неможливо вирішити одразу, ви продемонструєте своє доброзичливе ставлення та прагнення продовжувати

будувати стосунки. А в найгіршому випадку у вас залишиться чудова історія для розповіді друзям за келихом вина наступного разу.

## ВРІЗКА 12.1

### Уроки клоунади

Доктор Елі Саймон навчає клоунаді по всьому світу — від акторів до бізнес-керівників. І що цікаво, ці уроки про емоції, імпровізацію, самовираження та емпатію дивовижним чином перетинаються з інструментами, які використовують винахідливі переговорники.

Ось кілька ключових уроків із його книги Мистецтво клоунади:<sup>4</sup>

1. **Будьте щирими.** У кожного з нас є внутрішня дитина, яка завжди реагує чесно. Коли ви пізнаєте свою справжню сутність, ваші емоції стануть вашими союзниками, і вам не доведеться турбуватися про несподівані образи чи гнів у критичний момент переговорів.
2. **Розумійте інших.** Коли ви добре розумієте себе, у вас з'являється більше простору для того, щоб розбиратися в інших. Ви зможете бачити їхні страхи, невпевненість чи дискомфорт і враховувати це в процесі спілкування.
3. **Очікуйте несподіванки.** Як би ретельно ви не готувалися, сюрпризи неминучі. Готуйтеся до можливих невдач, адже таке ставлення допоможе вам не здаватися, коли виникнуть труднощі.
4. **Приймайте все, що вам пропонують.** У театральному середовищі це називають «Так, і...». Коли кожен учасник імпровізації погоджується, що уявний предмет дійсно є, наприклад, великим пляжним м'ячем, взаємодія починає розвиватися по висхідній спіралі.

Наприклад, спробуйте на діловій зустрічі почати з простої фрази, як-от: «Я люблю шоколадне морозиво». Наступний учасник має підхопити і продовжити: «Я люблю шоколадне морозиво і люблю його їсти з полуницею». Всього за кілька раундів ваша група буде сміятися або принаймні посміхатися. А тепер спробуйте негативний сценарій, де всі відкидають

пропозиції: «Так, але морозиво шкідливе, воно робить тебе товстим». Ви швидко виявите, що група стає похмурою, і дійти згоди набагато складніше.

5. **Будьте допитливими.** Досліджуйте можливі рішення з інтересом: як інші справлялися з цим завданням? Чи можна спробувати запустити пілотний проєкт? Що, якби гроші не були проблемою?

## Інша сторона

Гнучкість передбачає готовність до позитивних змін. Ситуації можуть змінюватися: (див. як Pixar і Disney змінили свої контракти, коли «*Історія іграшок*» (Toy Story) несподівано стала хітом, у главі 14).

Ролі можуть і часто повинні змінюватися. Скептик з іншого боку столу, побачивши довгострокові перспективи успішних переговорів, може несподівано стати їхнім прихильником. Хтось може отримати підвищення й почати працювати з вами або, навпаки, його можуть перевести в іншу країну, і новий учасник привнесе свої погляди.

Якщо ви пройшли через початкові етапи переговорів, а потім розширили масштаби роботи або партнерства, то часто усвідомлюєте, що для досягнення цілей потрібно більше партнерів. Нова команда може забезпечити успіх проєкту, як це було у випадку з венчурним проєктом з хімічної чутливості зразків у Сан-Паулу. Нові уми й ресурси можуть просунути вас далі, ніж ви могли уявити на початкових етапах. Чим більше гнучкості, тим вищі шанси побудувати ту саму фабрику пирогів.

## ВРІЗКА 12.2

### Винахідливі переговори, у темряві

У будь-яких переговорах, щоб досягти бажаного результату, необхідно «продати» свою ідею — переконати інших учасників, що спільна робота виявиться кращою, ніж вони собі уявляли. Це особливо складно, коли вам невідомі люди, яких потрібно переконати.

Саме цим і займаються в рекламі — продають не сам продукт, а його «шипіння»: ви продаєте не сам стейк, а те, як він апетитно шипить на грилі. Іноді вдається переконати людей, що купівля вашого товару зробить їхнє життя кращим, і зазвичай у вас є вагомні аргументи: продукт простіший, дешевший, швидший, красивіший.

А тепер уявіть, що вам потрібно продати продукт, який абсолютно нічим не відрізняється від конкурентів. Технологія, якій уже 500 років. Ви купуєте його раз чи двічі на рік. Це коштує тисячі, а може, десятки тисяч доларів. Немає жодних гарантій, що це щось покращить, але гроші все одно вже витрачені. І у вас лише 30 секунд, щоб його продати. Без особистого контакту й навіть без візуального супроводу. Через хрипке радіо, поки ваша аудиторія зайнята чимось іншим.

Так, уявіть, ваше завдання — продати послуги друкарні... через радіо.

Коли агентство Лінди взялося за це завдання, вона і її креативна команда зробили те, що зробив би кожен на їхньому місці — вирушили до Голлівуду. За роки роботи вони часто співпрацювали з продакшн-компаніями для запису радіороликів, але ця команда пропонувала щось особливе: найдотепніших людей, яких тільки можна було зібрати. Їхня команда складалася з учасників відомих improv-труп, стендап-клубів і сценаристів ситкомів. Як описав один зі сценаристів агентства їхні сесії: «Настільки весело, наскільки це взагалі можливо, у всякому разі поки на вас одяг».

Усі дійшли одного висновку: завдання неможливе. Це просто не спрацює. І команда почала обговорювати будь-яку дурницю: як вони провели вихідні, що думають собаки, коли ловлять м'яч (із детальною імітацією діалогів собак), як собаки й чоловіки ставляться до гри з м'ячем. Що замовити на обід. Про несправедливість життя взагалі й окремо.

Ага! Ось і тема. Ті, хто замовляють у нас друк, досягають величезного успіху. Ті, хто не замовляють — залишаються невдахами. У приклад наводили двох братів-близнюків, які володіли компаніями з виробництва прикрас для садів із пластиковими фламінго. Один їздив на розкішному автомобілі та їв чорну ікру, інший — на розбитій, безіменній машині, яка ледве доїжджала до вікна фастфуду. Або двох конкуруючих бізнесменів: один викликав висококласні сервіси прямо до свого пентхаусу, а інший... ну, ви розумієте, про що йдеться.

Це обговорення переросло в розмову про розкішні послуги, чим абсурдніші, тим краще. Масаж? Лінда розповіла історію про німецьку масажистку на якомусь італійському острові, яка, очевидно, зовсім не розуміла, що означає англійською «Легше, будь ласка». Ось це було дійсно смішно.

Під час запису ролика актори озвучки, натхненні імпровізацією, назвали цю вигадану масажистку Хельгою й почали імітувати її «ніжну» роботу, б'ючи себе в груди, намагаючись при цьому говорити. Вийшло смішно до сліз: кожен актор додавав щось своє в кожному дублі. Правда, до кінця запису їхні груди були червоними від постійних ударів, а обличчя — від сміху.

Підсумковий радіоролик настільки збільшив продажі по всій країні, що друкарні ледве справлялися із замовленнями. Це був приклад винахідливих переговорів у чистому вигляді: довірена команда з довгостроковими відносинами, креативна атмосфера, спільне бачення, свобода імпровізувати й покращувати кожну наступну фразу. І результат перевершив усі очікування. Спробуйте самі, якщо захочете. Тільки, можливо, не бийте себе так сильно в груди.



## Глава 13. Граємо разом

*Колись режисер Інмар Бергман був відомий своїми спалахами гніву. Але як тільки він замінив гнів на натхнення, його постановки стали іконами світового мистецтва.*

— Роберт Коен

*Ваше завдання як лідера — мати рацію в кінці зустрічі, а не на її початку.*

— Девід Коул

У 1987 році в бюджеті, поданому Рейганом до Конгресу, з'явився невеликий рядок про науковий проєкт, про який тоді більшість людей навіть не чули. Після того як бюджет був ухвалений обома палатами, до 1990 року Міністерство енергетики та Національні інститути здоров'я (National Institutes of Health, NIH) США підписали меморандум про взаєморозуміння і розпочали реалізацію проєкту з картування геному людини. Це було дослідження колосального масштабу, що стало найбільшим спільним біологічним проєктом у світі. Попри участь кількох державних департаментів і університетів з усього світу, передбачалося, що робота займе 15 років. Проте вже через десятиліття вчені представили робочий чорновик геному, а ще через три роки — детальну карту. До 2006 року було секвеновано останню хромосому, хоча на момент написання тексту близько 8% геному залишаються не секвенованими.

Тим часом інша група вчених, очолювана колишнім генетиком з NIH доктором Крейгом Вентером, вирішила, що вони можуть впоратися із завданням більш ефективно.

У 1998 році вони заснували компанію Celera Corporation. Маючи всього 300 мільйонів доларів (їхній бюджет був у десять разів менший, ніж у державного проєкту), вони використовували метод «дробовика» для прискорення процесу і, оскільки їхнє фінансування було приватним, планували запатентувати свої відкриття.

Розпочалися перегони. Державний проєкт збирав зразки у великої кількості донорів; лише декілька з них стали основними джерелами ДНК, але понад 70% кінцевої роботи було виконано на основі зразків від одного донора — чоловіка з Баффало, штат Нью-Йорк. Celera Corporation збрала 21 зразок і використала п'ять, один із яких належав самому Крейгу Вентеру. Змагання між проєктами, що проходило на різних кінцях країни, здавалося, стимулювало інновації. Державна група також застосувала деякі прискорені методи, і до 2000 року обидві команди були близькі до завершення завдання.

У квітні Celera зробила несподівану заяву перед Палатою представників: їхні дослідники завершили секвенування. Проте через угоду, підписану в 1996 році, вони не могли опублікувати свої результати, доки державна група не оприлюднить свої. Через три місяці NIH виклав перший чорновий варіант геному у відкритий доступ в інтернеті, і протягом 24 годин учені завантажили пів трильйона байтів цієї безкоштовної та доступної інформації. До лютого журнал *Nature* опублікував статтю про роботу державної групи, а *Science* — дослідження Celera.

Теоретично, ці два проєкти були суперниками. Проте кожен із них спирався на досягнення іншого, і зрештою це призвело до глибшого розуміння генома та процесу його розшифровки. Їхнє суперництво скоротило майже на п'ять років очікуваний час завершення роботи (що трапляється вкрай рідко як у державних, так і в приватних проєктах). Їхні спільні відкриття дали початок кільком десяткам спеціалізованих досліджень, що відкрили величезні можливості для ефективнішого медичного лікування людей у всьому світі.

У реальному світі такі конкурентні колаборації зустрічаються частіше, ніж можна було б очікувати, хоча вони зазвичай не такі публічні. Саме тому поняття спільної роботи значно ширше, ніж розуміє більшість перемовників.

Згадайте, як працівники сфери охорони здоров'я зрештою почали співпрацювати з McDonald's, замість того щоб боротися з ними. Або як розлючені іракські громадяни згодом привітали американських солдатів. Незалежно від того, чи перебуваєте ви на одному боці, наприклад, як профспілки та роботодавці, які прагнуть успіху компанії, чи по різні сторони барикад, як терорист і його слідчий, які зрештою знаходять спільну мову, в обох випадках діють одні й ті самі принципи.

По-перше, треба пам'ятати, що люди запрограмовані довіряти своєму «племені» та інстинктивно уникати всіх інших. Недавні наукові дослідження підтвердили, що співпраця є базовою навичкою виживання, і навіть немовлята, як і наші родичі шимпанзе, охоче діляться тим, що мають.

Простіше кажучи, в ідеальному світі нам подобається працювати разом. Це приносить внутрішнє задоволення — навіть у неідеальному світі. Лише уявіть:

На заводі з виробництва пляшок у спекотний літній день у Монтерреї, Мексика, можна відчутти, що таке справжнє пекло. Середня денна температура там становить близько 37 градусів за Цельсієм, а якщо пощастить, вночі температура може знизитися до 27 градусів. А потім є ще й піч: щоб перетворити пісок на скло, його нагрівають до 4 172 градусів. Навіть від найкраще ізольованої печі неминуче виходить додаткове тепло, від якого немає куди подітися.

Лінда Лоуренс і її колеги, буквально плавлячись у своїх ділових костюмах, крокували величезним заводським комплексом. Їхнім завданням було зрозуміти, чому працівники залишаються тут працювати по десять і більше років, попри складні умови. Робота була виснажливою, одноманітною і погано оплачуваною: спека від печі, гучні конвеєри та навантажувачі, що перевозять важкі піддони. Але, попри все це, серйозних трудових конфліктів і страйків не було.

Консультанти зустрілися з невеликими, випадково обраними групами працівників, щоб зрозуміти, в чому справа. Лінда поспілкувалася з працівниками, які відповідали за контроль якості, — чоловіками та жінками, які вісім годин на день, п'ять днів (або ночей) на тиждень спостерігали за потоком пляшок на конвеєрі. Більшу частину часу пляшки були ідеальними, але іноді траплялися збої, і тоді доводилося зупиняти лінію. Здавалося б, проста робота: 99% — рутина, 1% — криза. Для офісного працівника у США така робота навряд чи здалася б ідеальною.

Але замість того, щоб проводити офіційне інтерв'ю через перекладача, Лінда запропонувала співробітникам ставити запитання одне одному в парах. Так вони могли розповісти про проблеми, про які навряд чи зважилися б говорити стороннім. Потім ці пари об'єдналися у групи по шість осіб, щоб обговорити свої відповіді з колегами та консультантами. Спочатку вони ділилися біографією: «Скільки років ви тут працюєте? Чому залишилися?», а потім відповідали на два головних запитання: «Опишіть ваш найкращий робочий день» і «Як зробити, щоб таких днів було більше?».

Відповіді на перший блок запитань не стали сюрпризом. Люди залишалися, бо це була стабільна робота, багато хто жив поруч із заводом, а колектив нагадував сім'ю. Часто тут працювали цілими поколіннями, і атмосфера була теплою та дружньою. Працівники також згадували свята з пікніками та подарунками для дітей.

Однак відповіді на наступне запитання розкрили секрет відсутності трудових конфліктів. Коли їх запитали про найкращі дні, дехто спершу почав перелічувати дрібні скарги — те, що точно не робило день вдалим. Але невдовзі вони перейшли до опису успішних днів, і, хоча приклади були різними, у всіх був один спільний елемент: у такі дні вони вирішували завдання спільно, як команда.

Відповіді на останнє запитання виявилися ще більш несподіваними. Протягом кількох хвилин працівники почали висувати пропозиції, заповнюючи сторінку за сторінкою ідеями про те, як покращити командну роботу, прискорити реакцію, підвищити безпеку та заощадити гроші — причому для цього не було потрібно ані песо капітальних вкладень. Ці пропозиції були настільки змістовними, що перевершували б звіти дорогих консультантів, складені за місяці роботи. Пів години потому ці команди та їхні керівники вже представляли свої ідеї вищому керівництву.

## ВРІЗКА 13.1

### Уроки з театру

Чи то постановка фестивалю Шекспіра, створення блокбастера, організація корпоративного злиття, перегляд профспілкового контракту, укладання мирної угоди чи обговорення, хто в сім'ї триматиме пульт від телевізора, — усі ці завдання підпорядковуються однаковим принципам.

У своїй книзі *«Робота в театрі»* Роберт Коен<sup>1</sup> ділиться багаторічним досвідом, розповідаючи, як зібрати трупу й команду з сотень людей, щоб щовечора вчасно піднімати завісу.

1. **Диктатор наказує.** Лідер співпрацює. Якщо у вас немає особистої армії під рукою, доведеться навчитися переконувати людей приєднатися до вас для досягнення цілей. Лідерство — це не посада, а вміння організувати співпрацю. Це якість, що проявляється через бачення, інтеграцію й координацію роботи всієї команди.

Відома хореографиня Твайла Тарп говорить:  
«Співробітників не народжують... їх створюють. Це щоденна робота, практика, дисципліна, увага, пристрась і відданість справі — і, що найважливіше, звичка».

2. **Познайомтеся з усіма перед початком.** Проведіть дослідження, поговоріть із людьми. Навіть організувавши зустріч електронною поштою, ви продемонструєте своє бажання працювати з кожним учасником команди.
3. **Довіра й повага — основа будь-якої команди, навіть якщо вона складається з суперників.** Якщо люди не почуваються в безпеці, вони можуть зайняти оборонну позицію чи проявити впертість. Якщо ситуація погіршиться, вони можуть просто залишити переговори.

4. **Конфлікти необхідні, але важливий їх тон.** Будь-яке творче підприємство стає кращим, коли будується на ідеях усіх учасників. Розбіжності неминучі й необхідні для успіху. Замість того щоб кричати «Ні!», вправний режисер визнає внесок: *«Мені подобається цей хід, можливо, його можна посилити в наступній сцені»*.
5. **Отримуйте задоволення.** Спільні трапези зміцнюють команду. Слово «компанія» походить від латинського *com pane* — «із хлібом». Московський художній театр, найстаріший колективний театр у світі, почав свою історію в 1897 році з вечері, яка тривала до самого ранку.

Якщо порівняти це з трудовими конфліктами в усьому світі, стає очевидно, що саме створює різницю. По-перше, на заводі і працівники, і керівники, і менеджери вважають себе однією сім'єю. Як і в будь-якій родині, дехто може вас дратувати, але врешті-решт важливо навчитися ладнати, бо жити разом доведеться довго. По-друге, усі зацікавлені в спільному успіху. Якщо завод зазнає невдачі, вони втратять роботу та дохід. І нарешті, як і всім людям із найдавніших часів, їм подобається разом долати труднощі.

Маючи ці три ключові елементи, міжнародні бізнесмени, миротворці, ворогуючі банди чи політичні партії могли б припинити ділити «пиріг» і почати будувати цілі «пирогові фабрики». Або, як у цьому випадку, пляшкові заводи.

## Уроки з дитячого садка

Як навчити вашу команду — з обох сторін переговорного столу — отримувати вигоду від співпраці? Адже це повністю суперечить загальноприйнятому уявленню про те, як повинні проходити переговори.

Коли Лінда Лоуренс повернулася до навчання в середині своєї кар'єри, щоб вивчати розвиток організацій (organizational development), її друзі часто запитували: «Що це взагалі таке?» Її відповідь була простою: «Це спосіб навчити дорослих „грати за правилами“ і перестати бігати з ножицями».

Перший крок — переконатися, що всі члени команди справді працюють на спільний результат. Дивовижно, як часто переговори зазнають невдачі через те, що хтось із учасників несвідомо підриває зусилля команди. У великій групі дехто може брати участь просто тому, що їм так сказали, хоча їхні особисті інтереси суперечать загальній меті. Наприклад, злиття може бути вигідним для компанії, але другий віцепрезидент цілком може втратити свою посаду через неминуче скорочення керівного складу. Або, якщо наша компанія придбає стартап із новою технологією, що буде з продуктом, який я розробив десять років тому? І скільки б тімбілдингів ви не організували, якщо хтось із учасників втрачає щось цінне для себе, він навряд чи підтримуватиме інтереси команди.

Деякі конфлікти очевидні, але бувають і такі, про причини яких ніхто навіть не здогадується. Кілька років тому ми працювали з неприбутковою організацією, яка планувала розширення співпраці з новими партнерами. Проблема полягала в тому, що всередині самої організації партнери не могли дійти згоди між собою. Дві жінки, які керували ключовими відділами, постійно конфліктували, і ніхто не міг зрозуміти, чому. Адже вони були друзями й сусідами до того, як почали працювати разом, і одна навіть запросила іншу на цю роботу. Однак кожного разу, коли організація робила крок уперед, такі сварки відкидали її назад.

Після серії відвертих розмов ми нарешті дізналися правду від колег цих жінок. Так, вони справді були подругами, поки однієї ночі керівниця відділу не викликала поліцію через шумну вечірку у сусідів. Це, на жаль, призвело до арешту сина другої жінки. Такого розриву у відносинах неможливо було усунути навіть вмовляннями виконавчого директора, і компанія була змушена змінити свою організаційну структуру, більше не відправляючи цих жінок разом на зустрічі з потенційними партнерами. «Не бігайте з ножицями», — як йдеться у відомій англійській ідіомі.

Іноді протиріччя виникають навіть на найвищому рівні. У нещодавно розсекречених записах адміністрації Ніксона цей затятий антикомуніст сказав своєму залятому ворогу, радянському лідеру Леоніду Брежнєву: «Якщо ми вирішимо працювати разом, ми зможемо змінити світ». Брежнєв відповів, що їм обом варто забути «минулі образи» і почати обговорювати плани взаємних візитів. Їхні помічники, ймовірно, були приголомшені, адже обидва лідери публічно називали один одного уособленням зла.

Звісно, члени однієї команди не завжди поділяють однакові погляди на всі питання, але розбіжності можна мінімізувати, якщо ретельно обирати учасників і забезпечити наявність спільного бачення. (Згадайте, як Елі Саймон демонстрував своє уявне шекспірівське дійство ректору в одній із попередніх глав). Чим частіше команда зустрічається і чим неформальніша атмосфера, тим більше шансів, що всі залишаться на одній хвилі.

Якщо ваша команда вже стикається з труднощами у спільній роботі, то при взаємодії з іншою стороною ці труднощі значно зростуть. Ви рідко будете знати учасників так само добре, як своїх колег, і у вас не буде часу, щоб налагодити з ними контакт. До цього додаються мовні та культурні бар'єри. Якщо навіть серед своїх легко неправильно зрозуміти наміри, то з іноземними партнерами ця ймовірність ще вища, особливо якщо ви не поділяєте спільних очікувань та методів роботи.

Наприклад, у культурах Близького Сходу досягнення угоди вважається лише початком переговорів. Американці, навпаки, вважають, що на цьому етапі угода вже укладена. Коли інша сторона хоче продовжити обговорення, американці відчують себе обманутими та розчарованими. Те, що для однієї сторони — норма, для іншої — підстава для розриву.

Китайські та японські керівники орієнтовані на довгострокові відносини. Американці, звиклі до швидкого укладення угод, дивуються, чому процес встановлення довіри займає так багато часу. А їхні азійські колеги, навпаки, не розуміють, навіщо американці так поспішають, ризикуючи тим самим підірвати довіру у довгостроковій перспективі.

Як ми вже обговорювали протягом всієї книги, важливо не лише розуміти культуру, але й враховувати індивідуальності та бекграунди всіх учасників переговорів з обох сторін. І якщо це здається складним завданням, варто пам'ятати, що як тільки ви оволодієте цим навиком, все може змінитися. Компанія, з якою ви ведете переговори, може бути продана. Людей, з якими ви налагодили відносини, можуть перевести в інший відділ. Економічні реалії фірми — або навіть усієї країни — можуть змінитися будь-якої миті, особливо якщо ваші відносини триватимуть довше за одну угоду.

І все це може статися ще до того, як ви підпишете першу угоду. А вміння «грати за правилами» з іншими ставатиме все важливішим з плином часу.

Ще одна корисна стратегія, яку можна почерпнути з часів нашого дитсадку: навчіться ділитися іграшками. Якщо результат переговорів виявляється



несподівано успішним, перегляньте умови винагороди. (У наступному розділі ми побачимо, як Disney відреагував на подібну ситуацію.) Розгляньте можливість спільної роботи над новими проєктами. Перегляньте кожну формулу вашої угоди.

Головне — підходити до будь-якої ситуації з гнучкістю, чи то на ранніх етапах відносин, чи то через десятиліття співпраці. Саме цей підхід відрізняє винахідливих перемовників від тих, хто досягає менших успіхів.

## Як змусити морську піхоту «грати за правилами»

Примус — це пережиток минулого. Великі війни залишилися позаду. У двадцять першому столітті слова виявляються важливішими за зброю. Звісно, у всьому світі все ще потрібні поліцейські операції, але ніхто, навіть США, більше не може дозволити собі величезні військові витрати. У своїй книзі *The Better Angels of Our Nature*<sup>2</sup> професор MIT Стівен Пінкер переконливо доводить, що сьогодні людина захищена від насильства краще, ніж будь-коли в історії.

Так, газетні заголовки можуть викликати побоювання, що на Близькому Сході ось-ось розпочнеться великий конфлікт, але жоден уряд у цьому регіоні не здатен собі його дозволити. А як щодо Китаю, Тайваню і США? Їхня торгова взаємозалежність настільки велика, що конфлікт через Тайванський протоку просто немислимий. Так званий «поворот на Схід» в американській військовій стратегії видається безглуздом, коли флоти Китаю та США співпрацюють, щоб забезпечити безпеку торговельних шляхів біля Африканського Рогу.

Як же військові адаптуються до цієї нової реальності? Розглянемо приклад із нашої публікації в *Harvard Business Review* за червень 2011 року (<http://blogs.hbr.org/2011/06/negotiating-over-a-limited-res/>):

Протягом більш ніж двох десятиліть лідери округів Сан-Дієго та Ориндж у Південній Каліфорнії намагаються вирішити проблему зростаючих потреб в авіап перевезеннях. Одним із можливих рішень є створення нового міжнародного аеропорту в південній частині бази Кемп-Пендлтон.

Дік Мерфі, колишній мер Сан-Дієго, ще близько десяти років тому запропонував план, який залишається актуальним і сьогодні:

«Ідея Кемп-Пендлтона полягає у створенні Південно-Каліфорнійського міжнародного аеропорту на частині території бази. Ми не говоримо про закриття

Кемп-Пендлтона... Але новий аеропорт міг би стати спільним проєктом із округом Ориндж. Я уявляю цей аеропорт як міжнародний та трансконтинентальний хаб, подібний до вашингтонського аеропорту імені Даллеса. Таким чином, усі жителі округів Сан-Дієго, Ориндж чи Ріверсайд, які хочуть вирушити за кордон або до Вашингтона, могли б вилітати з цього аеропорту».

Проєкт також допоміг би створити робочі місця в регіоні та покращити доступ найбільш густонаселеного штату до міжнародної торгівлі. Більше того, у цьому районі вже є залізнична лінія, що спростило б доступ до «Пендлтон Інтернешнл».

Однак з іншого боку, Корпус морської піхоти США та Міністерство ВМС хочуть зберегти всі 15 миль каліфорнійського узбережжя, які вони контролюють, для тренувань. Як заявив помічник секретаря ВМС у своєму листі:

«Амфібійні висадки залишаються невід'ємною частиною операцій Корпусу морської піхоти, а база Кемп-Пендлтон є основною тренувальною базою на західному узбережжі США для таких операцій... Перші експедиційні сили морської піхоти щоденно проводять тренування на базі Кемп-Пендлтон, включаючи бойові стрільби, амфібійні висадки, пересування по суші, артилерійські та мінометні стрільби, використання танків, тактичної авіації та лазерних систем. Наявність комерційного аеропорту на базі розділить тренувальні зони, обмежить доступ до повітряного простору та значно скоротить можливості підрозділів морської піхоти для проведення реалістичних навчань».

Чи можуть цивільні лідери округів Сан-Дієго та Ориндж і військові дійти згоди, яка задовольнить обидві сторони?

Історично склалося так, що військові відомства та федеральний уряд майже завжди підходили до розподілу фінансування з конкурентної точки зору — як до поділу «апельсина». Однак за умов нинішніх скорочень бюджету необхідно застосовувати винахідливі підходи до переговорів, щоб максимально ефективно використовувати кожен долар.

Головний аргумент проти створення спільного аеропорту на території Кемп-Пендлтон — це потреба у прибережній зоні для тренувань з висадки на сушу. Проте, як зазначав сам міністр оборони Роберт Гейтс, такі тактики не використовувалися з часів Корейської війни. У той самий час сучасна військова міць США значною мірою залежить від контролю над повітряним простором. Можливо, будівництво додаткових авіаційних об'єктів на Кемп-Пендлтон — частину з яких можна було б використовувати як комерційний аеропорт для цивільних — відкрило б нові можливості для військових навчань. Наприклад, «Пендлтон Інтернешнл» міг би бути закритим для цивільного використання у визначені дні, щоб база використовувалася виключно для тренувань.

Переговори можуть виявити й інші способи, як новий аеропорт може бути корисним як військовим, так і цивільним. Наприклад, високооплачувані робочі місця в новому аеропорту могли б пропонуватися подружжю військовослужбовців і резервістам. Більше того, із завершенням воєн і посиленням заходів щодо скорочення витрат, велика кількість солдатів, моряків, льотчиків та морських піхотинців почне виходити на цивільний ринок праці. Робочі місця, створені цим новим міжнародним аеропортом, могли б допомогти багатьом ветеранам у регіоні Південної Каліфорнії знайти роботу. Крім того, вже існує певна співпраця між авіакомпаніями та військовими, адже багато цивільних пілотів розпочинали свою кар'єру в армії.

Рішення про виділення частини Кемп-Пендлтон під міжнародний комерційний аеропорт не обов'язково має бути вибором за принципом «або-або» між оборонною та торговельною інфраструктурою. Винахідливий підхід до переговорів, який враховує інтереси місцевих громад і майбутні потреби ВМС США, Корпусу морської піхоти та самих військовослужбовців, може призвести до створення унікального об'єкта спільного використання. Такий об'єкт задовольнив би потреби в авіаперевезеннях семи мільйонів жителів місцевих громад і постійно змінювані тренувальні вимоги ключових військових підрозділів.

Як вирішити цей спір так, щоб обидві сторони опинилися у вигіднішому становищі, ніж зараз? Розглянемо, як можна застосувати все, що ви вже дізналися з цієї книги про винахідливі переговори, щоб створити план, який може включати такі кроки:

### ***Короткий план винахідливих переговорів***

**Знайти або створити партнерів.** Очевидні партнери для цього проєкту — місцеві політичні лідери, виборці яких могли б отримати вигоду від будівництва міжнародного аеропорту на території бази Кемп-Пендлтон. До таких партнерів можуть входити спостережні ради округів Ориндж і Сан-Дієго, мери, члени законодавчих зборів Каліфорнії та Конгресу. Можливо, навіть президент Обама та сенатор Ренд Пол могли б знайти в цьому проєкті щось цікаве. Ветеранські організації також зацікавлені створенням робочих місць для колишніх військових.

Противниками плану будуть ті, хто тісно пов'язаний із тим, що президент Ейзенхауер називав військово-промислово-конгресовим комплексом — мережею інтересів, яка об'єднує військових, промисловців і політиків. Одним із особливо дратівливих противників винахідливих переговорів у цій сфері є бюджет у розмірі 40 мільйонів доларів, виділений Міністерством оборони на програму “Anti-Encroachment”, спрямовану на запобігання подібним проєктам.

Для досягнення найкращого результату потрібно організувати зустрічі прихильників плану з його противниками. Можливо, старий російський підхід поетапного залучення учасників виявиться найбільш ефективним: спочатку зустрічаються А і В, потім, після досягнення згоди, обидві сторони запрошують С, і так далі.

**Особисті стосунки.** Важливо інвестувати гроші та час у розвиток особистих стосунків. Після публікації згаданого посту в блозі Джону Ґрему вдалося зав'язати активне листування з командиром аеродрому Кемп-Пендлтон, і його навіть запросили на екскурсію базою. Однак, незважаючи на привітну зустріч, колишні генерали морської піхоти продовжували виступати проти проєкту. (Ви можете стежити за цією дискусією на сайті [www.PendletonX.org](http://www.PendletonX.org)).

**Проєктування системи.** Як тільки сформована початкова команда, потрібно розробити процес переговорів. Одним із головних завдань стане розширення дискусії із залученням відкритих до діалогу прихильників. Важливо визначити, хто повинен брати участь, на які об'єктивні джерела інформації можна спиратися і який формат зустрічей використовувати. Графік повинен передбачати заходи для зміцнення стосунків, технічні обговорення та творчі мозкові штурми. Гнучкість і відкритість мають бути вбудовані у систему.

**Команда.** Склад команди буде мати вирішальне значення. Важливу роль зіграє наявність кваліфікованих медіаторів. Необхідно вибрати людину, яку поважають і приймають усі сторони. Матеріали з глави 6, присвячені медіаторам, будуть особливо корисними.

**Різноманіття.** Винахідливі процеси працюють найкраще в умовах різноманіття, яким би воно не було. До групи можуть увійти представники всіх родів військ, інженери аерокосмічної галузі, будівельні компанії, архітектори, експерти з інших країн, екологи, представники муніципальних органів, чоловіки й жінки, профспілкові лідери та консультанти з управління.

**Місце/простір/темп переговорів.** Як частина розробки системи, важливо визначити місце проведення переговорів. Нейтральні майданчики будуть обов'язковими. Сьогодні існує різноманітне програмне забезпечення для обміну інформацією, це може бути корисним для групи.

**Зміна ролей.** Ключем до творчого мислення є здатність поставити себе на місце опонента, думати, як він. Можливо, морські піхотинці з досвідом роботи у промисловості та політики з військовим досвідом будуть особливо корисними у переговорах.

**Стимулятори.** Кава — це добре, але всі ідеї з глави 11 мають бути використані: невеликі поступки, святкування маленьких перемог, зміна місць, сюрпризи, перерви, «переспати з ідеєю», мислення від зворотного, масштабне мислення і постійне використання підходу «Так, і...».

**Безумні ідеї.** Застосовуйте принципи імпровізації, гумор і ігрові елементи. Отримуйте задоволення від процесу.

**Огляд і поліпшення.** Після досягнення згоди необхідно запланувати періодичні огляди й оцінку прогресу.

Цей план амбітний, але його реалізація може принести мільярди доларів і покращити життя мільйонів людей завдяки створенню нового міжнародного аеропорту на базі Кемп-Пендлтон. Тільки уявіть собі всі можливості.

## Глава 14. Огляд і поліпшення

*«Найкращий спосіб передбачити майбутнє — це створити його».*

*— Авраам Лінкольн*

Коли ви досягаєте усної домовленості, ваші переговори можуть стати ще більш винахідливими. У США керівники зазвичай «укладають угоди». В інших країнах керівники частіше «встановлюють ділові стосунки». Ці відмінності в підходах впливають на наступні кроки та кінцеві результати. У цей момент у вас можуть бути плани, але попереду ще залишаються важливі етапи, перш ніж ви зможете побудувати «фабрику пирогів».

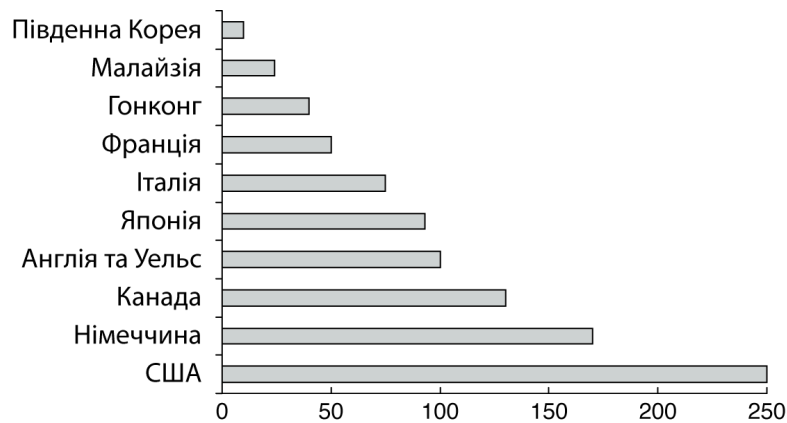
### Контракти

Контракти між американськими компаніями часто перевищують 100 сторінок і містять ретельно прописані пункти, які охоплюють усі аспекти угоди. Американські юристи докладають максимум зусиль, щоб захистити свої компанії від будь-яких можливих обставин, умов або дій іншої сторони. У типовому американському комерційному контракті умовні фрази на кшталт «якщо», «у випадку» та «за умови» використовуються понад п'ятдесят разів. Найкращі контракти прописані настільки точно й детально, що інша сторона навіть не подумає оскаржувати їх у суді. Наша правова система, побудована на принципі протистояння, вимагає саме таких контрактів.

Однак у більшості інших країн компанії не залежать від правової системи для вирішення спорів. Насправді термін «спори» в цьому контексті не відображає сутності того, як має функціонувати діловий зв'язок. Кожна сторона повинна дбати про взаємну вигоду відносин, і тому кожна з них зобов'язана враховувати інтереси іншої. З цієї причини в більшості країн письмові контракти значно коротші — зазвичай лише на двох-трьох сторінках. Вони навмисно складені в більш загальній формі й здебільшого містять основні принципи партнерства. Оскільки контракти в цих країнах спрямовані на підтримання відносин, акцент американців на

деталізованих контрактах іноді сприймається як планування розлучення ще до укладення шлюбу.

Іронічно, але в Японії уряд останнім часом підвищує рівень юридичної підготовки, щоб краще відповідати міжнародним (переважно американським) стандартам комерційного права. Тепер американсько-японські контракти зовні нагадують американські за обсягом і формою. Однак це лише видимість. Навіть у Японії правова система не має можливостей діяти в комерційних спорах за тими ж правилами, що й у судово активній Америці. Тому контракти там мають менший вагу, а альтернативні методи вирішення спорів значно більш поширені (див. рис. 14.1).



**Рисунок 14.1.** Кількість адвокатів на 100 000 осіб.

Джерело: Університет Вісконсина, Інститут правових досліджень.

Як має виглядати контракт між іноземною та американською компанією? На це запитання немає однозначної відповіді — форма контракту залежить від масштабу та важливості угоди, а також від розмірів і досвіду залучених компаній. Як правило, великі угоди виправдовують додаткові витрати на юридичний аналіз із обох сторін — як з боку іноземних, так і американських юристів.

Великі іноземні компанії з досвідом роботи з американськими контрактами розуміють потребу американців у деталізованих і формалізованих угодах. Деякі компанії, усвідомлюючи зростаючу частоту судових спорів між американськими та

іноземними фірмами, воліють дотримуватися американського підходу для власного захисту. Однак саме керівники невеликих іноземних компаній, незнайомі з американськими практиками, можуть з насторогою ставитися до довгих, ретельно прописаних контрактів. У таких випадках особливо важливо пояснити, чому потрібен юридичний аналіз і настільки деталізований контракт. Однак варто пам'ятати, що навіть за найвичерпнішого пояснення не всі іноземні керівники зможуть це повністю зрозуміти.

Іноземні юристи часто скрупульозно аналізують кожну деталь контракту. Існує правило: кожен пункт контракту може займати цілий день для обговорення. Наприклад, те, що юридична служба американської компанії може проаналізувати за три дні, у Бангкоку може зайняти три тижні, а в Лагосі — три місяці. Одна каліфорнійська компанія нещодавно продавала послуги з навчання керівників китайській компанії First Auto Works, одній із найбільших у Китаї. Всі ціни, зміст і умови були погоджені, і американська сторона відправила контракт для підписання. Але китайські представники сповільнили процес, оскільки раніше вони ніколи не стикалися з типовими умовами, які входять майже в усі стандартні американські контракти. Потрібен був ще місяць, щоб вирішити всі питання й остаточно узгодити угоду.

Крім того, багато американських керівників, навіть у найкрупніших компаніях, іноді задовольняються «компромісними» контрактами, якщо між сторонами існують міцні особисті стосунки. Наприклад, Ford і Nissan розробили та запустили спільне виробництво, і мінівени вже з'явилися у гаражах покупців, перш ніж контракт було підписано. Це сотні мільйонів доларів інвестицій, зроблених до офіційного укладення угоди. Однак кожен випадок є унікальним, і лише ви та ваші юристи можете визначити, що саме необхідно для конкретної угоди.

Важливо пам'ятати, що довіра й гармонія мають більше значення для ваших партнерів, орієнтованих на особисті стосунки, ніж будь-який контракт на папері. Їх більше цікавитиме те, що Джеймс Себеніус і його колеги називають «духом угоди».<sup>1</sup> У багатьох країнах, таких як Китай, Нігерія, Колумбія та Індонезія, контракти поки що виконують лише довідкову роль і не мають великого значення. Безумовно, їх значущість зростає із вступом цих країн до СОТ, але наздогнати американську правову систему може знадобитися десятиліття. А поки більшість ваших закордонних партнерів продовжуватимуть покладатися на особисті й довірчі стосунки.



## Церемонія підписання

Оскільки в США не прийнято влаштовувати формальні церемонії, навіть найкрупніші контракти між американськими компаніями часто надсилаються поштою для підписання. Церемонії вважаються марною тратою часу та грошей. Однак, коли досягається важлива угода з іноземним клієнтом або партнером, ваші закордонні колеги очікуватимуть зустрічі з вищим керівництвом і урочистого підписання контракту. Доцільно буде виправдати ці очікування.

## Оцінка з боку керівництва

Американські переговорники часто повертаються до штаб-квартири з укладеною угодою, але їх зустрічають неоднозначно. Нерідко можна почути фразу: «Друга половина переговорів починається, коли я повертаюся до офісу». Керівництво, яке не знайоме з тонкощами міжнародних бізнес-переговорів, може запитати: «Чому це зайняло стільки часу?» Як правило, усі компроміси й поступки вимагають детального пояснення та обґрунтування. Потім конкретні зобов'язання, які потребують дій з боку керівництва, мають бути делеговані та затверджені. Усе це може затягнути реалізацію та виконання контракту.

У найгірших випадках, якщо переговорники погано взаємодіяли з керівництвом, ситуація може вимагати перегляду угоди та початку процесу з нуля. У таких ситуаціях іноземний клієнт або партнер може або ігнорувати цього керівника, який «втратив обличчя», і звернутися до більш впливової особи, або повністю припинити співпрацю.

Однак є і хороша новина: після укладення першої угоди з іноземним клієнтом або партнером наступні переговори проходять набагато швидше. Часто відпадає потреба надсилати повну команду переговорників для обговорення нових питань. Тому розумно починати з невеликої та відносно простої бізнес-пропозиції. Коли відносини встановлені, навіть складні й великі переговори проходять більш гладко. Такий підхід часто використовують іноземні компанії при виході на ринок США, і він також є ефективною стратегією для американських компаній, які прагнуть до міжнародного співробітництва.

## Подальша комунікація

Особисті взаємини мають велике значення не лише під час переговорів із клієнтами, орієнтованими на побудову довгострокових відносин, а й після їх завершення. Звісно, ви підтримуватимете зв'язок із закордонними партнерами та клієнтами з бізнесових питань. Однак не менш важливо підтримувати теплі особисті стосунки.

Ваш керівник повинен надіслати офіційний лист вищому керівництву іншої сторони, висловивши радість із приводу успішного завершення переговорів та впевненість у тому, що нова співпраця буде плідною й довгостроковою. Ще важливішими є періодичні особисті візити, що в Америці називають “face time” — інвестуванням у особисті зустрічі.

Одним із ключових моментів у міжнародному бізнесі є таке: уникайте частих змін менеджерів, відповідальних за ведення цих відносин. У американських компаніях це не так критично — тут на перший план виходять економічні аспекти угоди, а не особисті стосунки. Менеджери часто змінюють свої посади як усередині компаній, так і між ними. Але в більшості інших країн керівники залишаються у своїх компаніях довше й отримують довгострокові завдання з управління міжкорпоративними зв'язками. Зрештою, вони вклали значні зусилля у побудову особистих відносин, які сприяють більш плавному веденню бізнесу.

Коли американські компанії змінюють ключових менеджерів, це може викликати занепокоєння в іноземних партнерів. Тому, якщо вам необхідно внести зміни, будьте готові до нового етапу встановлення контактів, налагодження довіри та представлення нового керівника, щоб забезпечити його краще сприйняття з боку ваших міжнародних клієнтів.

## Вирішення спорів і внесення змін

Практично в будь-якому бізнесі з часом відбуваються зміни — це можуть бути зовнішні обставини або внутрішні зміни серед партнерів. У США конфлікти, викликані такими змінами, найчастіше вирішуються через конфронтаційні правові канали або арбітраж.

У багатьох інших країнах за аналогічних обставин конфлікти врегульовуються шляхом обговорень. Саме тому в місцевих контрактах часто можна зустріти фрази

на кшталт: «Усі питання, не охоплені цим контрактом, будуть обговорюватися й вирішуватися на основі чесності й довіри». Якщо розбіжності не вдається усунути шляхом переговорів, наступним кроком стає звернення до посередників — зазвичай це взаємні контакти, які й організували початкові переговори. Лише якщо вони не можуть досягти компромісу, сторони вдаються до юридичних заходів.

Проте в культурах, орієнтованих на особисті стосунки, такі методи часто руйнують гармонію та довіру, необхідні для ведення бізнесу. Крім того, у цих країнах правові системи можуть страждати від упередженості та неефективності, а навіть арбітраж часто сприймається негативно.

Найпростішим рішенням є включення до контракту пункту про міжнародний арбітраж: «Будь-який спір або претензія, що виникають із цього контракту або пов'язані з ним, вирішуватимуться відповідно до правил Міжнародної торгової палати», або використання арбітражного пункту, застосовного до конкретної країни. Однак навіть за наявності такого пункту рекомендується застосовувати японський підхід до вирішення конфліктів — виходити з позиції співпраці та вести обговорення напряду з міжнародним партнером. Якщо гармонія й довіра підтримуються, а обидві сторони щиро зацікавлені в угоді, більшість проблем можна вирішити простим обговоренням. Звісно, завжди залишається можливість залучення довіреного посередника.

Також варто розглянути використання моделей управління конфліктами або так званих «амортизуючих» пунктів. У моделі управління ключову роль у вирішенні проблем і підтриманні стосунків відіграють люди, а не паперові процедури. У «амортизуючих» пунктах заздалегідь передбачаються можливі зміни в певних аспектах довгострокового співробітництва. Але ці заходи не зрівняються зі значенням особистих стосунків, які настільки важливі для управління немінучими ринковими коливаннями — як позитивними, так і негативними.

## **Висновки**

Навіть із підписаним контрактом переговори насправді не завершуються. Те, що американці називають «ретельним подальшим супроводом», на практиці є безперервним підтриманням і розвитком ділових відносин. Регулярні піврічні або щорічні огляди цих відносин — найкращий спосіб запобігти конфліктам. Якщо бізнес-партнерство зростає і зміцнюється, контракти слід періодично переглядати й оновлювати. Однак ще важливіше зміцнювати сам дух цих відносин, задаючи

питання: «Як ми можемо покращити нашу співпрацю?» і «Про що ми ще не подумали?» Чим більше ви інвестуєте в розвиток своїх ділових зв'язків, тим успішнішою й міцнішою буде ваша «фабрика пирогів».

## Історія іграшок: Історія про партнерів

Щоб зрозуміти, як винахідливі переговорники будують відносини з плином часу, завершімо історію, розпочату у розділі 2.<sup>2</sup>

**Акт перший.** Приблизно в той самий час, коли молодий Джон Лассетер закохався в анімацію, Рой Дісней писав сценарії для серіалу «Зорро» у рамках «Прекрасного світу Діснея». Після десяти років роботи над фільмами для компанії свого дядька, Волта Діснея, Роя було обрано до ради директорів у 1967 році. Як і мрії Лассетера, його ідеї викликали суперечки, і незабаром він залишив компанію та пішов із ради.

Проте, будучи найбільшим акціонером, Рой організував переворот. Він і його союзники усунули генерального директора та запобігли спробі ворожого поглинання компанії. Потім він запросив до компанії Майкла Айснера та Джеффри Катценберга з Paramount, а також Френка Веллса з Warner Brothers. Зібравши зіркову команду, Рой повернувся до ради директорів і очолив анімаційний відділ.

Приблизно в той самий час, коли Айснер зайняв пост генерального директора Disney, Стів Джобс був змушений покинути Apple. Тим часом в іншій частині міста Джордж Лукас, творець «Зоряних воєн», переживав неприємний розлучний процес. Це були середина 80-х, і світ ось-ось мав змінитися так, як ніхто з них не міг собі уявити.

**Акт другий.** У Лукаса був дивний актив — невеликий підрозділ, який займався виробництвом комп'ютера Pixar Image Computer, що продавався державним агентствам і медичним установам. Це була підходяща частина бізнесу для врегулювання розлучення, а безробітний Стів Джобс виявився ідеальним покупцем.

На жаль, продажі обладнання стрімко падали. Pixar найняла Лассетера, якого нещодавно звільнили з Disney, щоб він створював короткометражні фільми для демонстрації можливостей комп'ютера. Лассетер розширив сферу своєї діяльності, почавши створювати успішні рекламні ролики для сторонніх клієнтів, але це не

змогло зупинити падіння продажів обладнання. Катценберг, який уже керував анімаційним відділом у Disney, незабаром спробував повернути Лассетера, але той залишився в Pixar, вдячний Джобсу за ставлення й задоволений роботою над комп'ютерною графікою.

Щоб захистити свої 10 мільйонів доларів, вкладених у Pixar, Джобс закрити підрозділ із виробництва обладнання та скоротив половину зі 100 співробітників компанії. Проте у Джобса все ще були проблеми. Його інший проєкт — надзвичайно дорогий комп'ютер NeXT — зазнавав невдач, а до його повернення в Apple залишалося ще п'ять років, хоча він цього ще не знав. Джобсу потрібен був рятувальний круг, і Катценберг із Disney зробив пропозицію: 26 мільйонів доларів за створення трьох CGI-фільмів для Disney.

Насправді Disney мала всі переваги в цих переговорах. Катценберг щойно досяг величезного міжнародного успіху з *«Русалонькою»*, а *«Красуня і Чудовисько»* вже готувалася до релізу. Disney мала репутацію та фінансову міць, які дозволяли диктувати умови. І вони це зробили.

Pixar мала розпочати з створення та виробництва *«Історії іграшок»*. Disney отримувала 12,5% від касових зборів, продажу відеокaset і DVD, а решту прибутку розподіляли між Disney і Pixar. Усі права на персонажів і сиквели залишалися у Disney. Pixar була зобов'язана створити ще два фільми, але Disney могла скасувати їх із мінімальними штрафними санкціями.

Крім того, Катценберг міг втручатися у виробництво, що він і робив. Саме він запропонував Тіма Аллена на роль озвучування Базза після того, як Біллі Крістал відмовився. Він навіть зупиняв виробництво на два тижні, щоб переписати характер Вуді, і його спалахи гніву стали легендарними. Однак фільм продовжував удосконалюватися завдяки спільним зусиллям Катценберга і Лассетера.

Поки Disney зволікала з вибором дати прем'єри, Джобс замислювався над продажем Pixar — компанія втрачала гроші. Тим часом у Disney сталися серйозні зміни: Айснер і його президент Френк Веллс збільшили доходи компанії з 1,5 до 8,5 мільярда доларів, а її акції зросли на 1500 відсотків; очевидно, що вони були надзвичайно ефективною командою. Проте після смерті Веллса в авіакатастрофі Катценберг очікував підвищення, але коли цього не сталося, він пішов, заснувавши DreamWorks SKG і залишивши після себе судовий позов.

Зрештою, Disney погодилася на листопадову прем'єру *«Історії іграшок»*, і Джобс ще трохи втримав Pixar на плаву.

**Акт третій.** На загальний подив, «*Історія іграшок*» стала величезним хітом. Касові збори склали 361 мільйон доларів. Це був не лише комерційний успіх, а й критичний тріумф. Під впливом успіху CGI Джобс передбачив:

«Якщо „*Історія іграшок*“ стане скромним хітом — скажімо, принесе 75 мільйонів доларів, — ми обидва вийдемо в нуль. Якщо фільм збере 100 мільйонів, ми обидва заробимо. Але якщо це буде справжній блокбастер, що збере близько 200 мільйонів, ми заробимо пристойно, а Disney отримає величезні статки».

Айснер теж був вражений. «Я не думаю, що хтось із нас припускав, що *Toy Story* виявиться настільки успішним. Технологія — блискуча, підбір акторів — натхненний, і я впевнений, що історія зворушить серця глядачів. Повірте, коли ми вперше погодилися працювати разом, ми навіть не думали, що їхній перший фільм стане нашим святковим релізом 1995 року, і вже точно не очікували, що вони зможуть вийти на біржу завдяки його успіху».

Навіть відомі експерти з іграшок із Mattel були приголомшені. Коли їх спочатку запросили включити Барбі у фільм, вони відмовилися:

«Дівчата, граючи з ляльками Барбі, проєктують на них свою особистість. Якщо ви дасте ляльці голос і анімуєте її, ви створите образ, який може не відповідати мріям і бажанням кожної дівчинки». (Однак, що цікаво, для сиквелів вони охоче надали ліцензії на Барбі та Кена.)

Звісно, режисер і оповідач *Toy Story* Джон Лассетер не був так уже й здивований. Це було майже точно тим, про що він мріяв ще тридцять років тому в темному кінозалі.

Попри чотирирічний контракт, який він уже підписав, Джобс вирішив запросити новий. І ось тут у справу вступає винахідлива переговорна стратегія.

В типовій угоді умови, які ви погодили вперше, залишаються незмінними. Хоча ніхто не міг передбачити мільярди доларів від сиквелів, телебачення, іграшок, тематичних парків і льодових шоу, Джобс знав, що у нього в руках був справжній козир, і настав час повернутися за стіл переговорів.

На його подив, Айснер погодився. Так, між ними траплялися творчі зіткнення, але обидві компанії встановили довіру в рамках співпраці та розуміли, що попереду їх чекає ще більший успіх, якщо вони продовжать партнерство.

Джобс запропонував новий план: Pixar створить п'ять нових фільмів — *A Bug's Life*, *Toy Story 2*, *Monsters, Inc.*, *Finding Nemo* і *The Incredibles*. Disney вирішила, що *Toy Story 2* — це сиквел, який спочатку планувався лише для відеорелізу, і

запропонувала замість нього *Cars*. Завдяки довірі, яку вони встигли встановити, сторони швидко дійшли нового договору.

**Акт четвертий.** Майже через десятиліття, до 2004 року, баланс сил змінився. І розпочалися винахідливі переговори, які залучили всіх учасників цієї історії. Ролі змінювалися стрімко.

У Ріхар Джобс був готовий до змін. Його перебування в Apple виявилось неймовірно успішним; Ріхар заробляла справжні гроші, і він шукав нового партнера для дистрибуції фільмів серед таких компаній, як Sony, Fox і Warner Bros. Джобс вважав, що Ріхар заслуговує на більшу частку доходів, а також участь у прибутках від сиквелів і мерчандайзингу. Він також сподівався, що Айснера невдовзі замінять у Disney, що могло б дати йому більш винахідливого партнера для переговорів.

Тим часом Айснер втрачав контроль. Після провалу *Fantasia 2000* від Роя Діснея рада директорів, де домінував Айснер, відмовила Рою в продовженні його терміну в раді. У своєму листі про відставку Рой звинуватив Айснера в поганому управлінні, включаючи відносини з Ріхар. І знову за кулісами, як найбільший акціонер, Рой організував відставку Айснера. Дісней повернувся до ради, а на пост голови був призначений колишній лідер сенатської більшості Джордж Мітчелл, який увійшов до ради після успішних переговорів про мир у Північній Ірландії. Як ми дізналися в 10-й главі, Мітчелл був майстром винахідливих переговорів.

Стіва Джобса знали як людину, яка діяла за принципом «або по-моєму, або ніяк». Однак реальність була іншою. Як сказав колишній голова ради директорів Apple Едгар Вуллард: «Якщо у нього з вами гарні стосунки, немає нікого кращого для співпраці».

Одним із прикладів цього є рішення Лассетера залишитися в Ріхар, попри спроби Disney повернути його.

Джобс і Айснер мали мало спільного в своїх поглядах, але рада директорів на чолі з Мітчеллом обрала Роберта Айгера на посаду генерального директора, і Джобс вирішив, що Айгер може стати більш креативним партнером. Перша вітальна розмова Айгера після його призначення відбулася з Джобсом, який побажав йому успіхів і висловив сподівання на швидку співпрацю.

Це сталося вже через два тижні, коли Айгер стояв на сцені разом із Джобсом, щоб анонсувати новий відеоплеєр iPod із двома найпопулярнішими шоу ABC/Disney — *Lost* і *Desperate Housewives*.

Джобс вірив у важливість різноманітності думок, і Айгер теж. Незабаром Айгер налагодив хороші стосунки з Роєм Діснеєм і головою ради Джорджем Мітчеллом. Тепер команда була готова до переговорів, які навіть Джобс не міг передбачити — до продажу Pixar компанії Disney.

Ця угода могла б бути простою фінансовою транзакцією, де сторони поділили б прибуток за узгодженою ціною. Але Джобс хотів більшого — творчого, довгострокового і винахідливого партнерства. У результаті Джобс отримав акції Disney на суму 7,4 мільярда доларів (непоганий прибуток з його 10 мільйонів), а команда Pixar взяла під контроль анімацію Disney. І Лассетер нарешті повернувся в Disney, про що мріяв із дитинства, але цього разу як головний креативний директор. Він, безсумнівно, «витягнув меч із каменя».

У свою чергу, Disney отримала більше, ніж очікувала. З Лассетером і Едом Кетмуллом із Pixar, які очолили студії анімації Disney та підпорядковувалися безпосередньо Айгеру, *Toy Story 3* швидко зібрав понад мільярд доларів у міжнародному прокаті. Ціна акцій Disney зросла з 20 до 30 доларів на новинах про покупку, а акції Apple також піднялися.

Ключем до цієї угоди стало осяяння, яке відвідало Айгера під час відкриття Гонконгського Діснейленду. У святковій процесії йшли найпопулярніші персонажі компанії — майже всі вони були результатом ранньої співпраці Катценберга, Джобса, Pixar і Disney. І найважливіше — за всі десять років, що Айснер був на чолі компанії, не було створено жодного нового персонажа. Незважаючи на фінансові успіхи, Disney втратила креативність і відчайдушно потребувала Pixar.

Те, що зробило ці переговори винахідливими, — це несподіваний крок Айгера. Він одразу зізнався Джобсу у своєму осяянні. За словами Джобса: «Згідно з традиційними правилами, це було найгірше, що можна зробити на початку переговорів. Він просто виклав свої карти на стіл і сказав: “Ми в повній задниці”. Мені одразу сподобався цей хлопець, тому що я сам так працюю».

Другим елементом винахідливих переговорів стали тривалі прогулянки в Пало-Альто та ретрит у Сан-Веллі (зверніть увагу на правило прогулянок на природі). Спочатку обговорення стосувалися лише перегляду старого контракту. Новий договір про дистрибуцію мав передати Pixar усі права на вже створені фільми й персонажів, а також надати Disney частку в Pixar. Pixar, у свою чергу, сплачував би Disney збір за дистрибуцію. Однак Айгер турбувався, що це може зробити компанії конкурентами.



«Я хочу, щоб ви знали, що я справді думаю нестандартно», — сказав Айгер Джобсу, натякаючи, що угода може бути ще масштабнішою. Джобс підтримав його ідеї, і незабаром стало зрозуміло, що ці переговори можуть привести до поглинання.

Немає нічого дивного в тому, що Джобс виявився винахідливим. Однак мало хто усвідомлював, наскільки він був майстерним переговорником. У відносинах із Айснером, який був традиційним і конкурентним партнером, Джобс просто обговорював умови угоди, але водночас зумів налагодити довгострокові відносини з іншими в Disney. Спираючись на ці відносини, коли йому знадобився більш креативний підхід, він усунув цю перешкоду — допоміг Рою Діснею змістити Айснера, наполягаючи на тому, що якщо той не буде прибраний, угода з Pixar не відбудеться. Тривалі гарні відносини аніматора Лассетера з Роєм Діснеєм також відіграли свою роль на цьому етапі. Зрештою, коли час був підходящим і всі гравці опинилися на своїх місцях, Джобс уважно вислухав Айгера в креативній обстановці.

Айгер також виявився вправним переговорником. Його недавні придбання LucasFilm і Marvel продемонстрували, як він продовжує прагнути до креативності, а його здатність вести переговори довела, що він теж може бути винахідливим. Ці навички переговорів привели до чергового подвоєння вартості акцій.

Коли люди використовують винахідливі переговори, це дійсно схоже на магію.

## Додаток 1: Визначення винахідливих переговорів у технічних термінах

Пропонуємо розглянути гіпотетичний приклад трьох підходів до переговорів: компанія Bolter Turbines, Inc. прагне продати систему газотурбінних генераторів вартістю \$3,65 мільйона компанії Maverick Offshore Co. для нафтової платформи в Мексиканській затоці. Подивіться на таблицю А1.

Колонки А і В представляють (приблизні) цілі кожної компанії щодо продажу/купівлі одного генератора Bolter CS2000, придатного для використання в офшорних умовах. Видно, що Maverick розраховує на зниження ціни приблизно на 20%, більш швидку доставку тощо.

Угода 1, зазначена в колонці 3, відображає конкурентний підхід «поділити різницю» і відповідає одному з визначень «справедливості». Угода 2 в колонці 4 представляє серію компромісів, які роблять переговорники (іноді це називають «перекочування»), базуючись на відмінностях в інтересах, оцінках майбутнього, толерантності до ризиків і часових перевагах, відображених у оцінках продуктів і умов переговорників. Наприклад, Maverick могла б погодитися на вищу ціну в обмін на більш швидку доставку. Такий інтегративний підхід залежить від чесного обміну інформацією про переваги та розрахунки вартості/цінності.

Нарешті, угода 3, представлена в колонці 5, включає нестандартний підхід. Замість простої угоди купівлі-продажу тут пропонується довгостроковий лізинг, який може бути більш вигідним для обох сторін. Насправді компанія Solar Turbines, Inc. (підрозділ Caterpillar, який ми використали як модель для нашої гіпотетичної Bolter Turbines, Inc.), вже давно вийшла за межі оренди, пропонуючи «послуги з генерації енергії», де клієнти купують не обладнання, а кіловати. Такий підхід, орієнтований на надання послуг, а не продаж продуктів, відображає ідеї Теда Левітта, висловлені в його класичній статті в *Harvard Business Review* «Маркетингова короткозорість». Угода, описана в колонці 5, також є результатом винахідливого підходу до переговорів.

**Table A1** Три типи угод

	A	B	Угода 1	Угода 2	Угода 3
	<b>Bolter Turbines</b> Цінова пропозиція зі стандартними умовами	<b>Maverick</b> Цілі закупівель	<b>Конкурентні переговори</b> (поділ ризиків)	<b>Інтегративні переговори</b> (обмін поступками)	<b>Інвентивні переговори</b> (вихід за рамки)
CS2000 Генераторний комплект	\$2 500 000	\$2 200 000	\$2 350 000	\$2 500 000	
Опції					
Індивідуально побудоване морське укриття	400 000	300 000	350 000	300 000	оренда на 5 років з повним
Рекулатор	500 000	400 000	450 000	500 000	обслуговуванням та гарантією, включаючи роботу
Повітряний фільтр для соляної взвесі	100 000	60 000	80 000	60 000	
Договір на обслуговування (регулярне обслуговування, частини та робота)	150 000 (2 роки)	90 000 (3 роки)	120 000 (3 роки)	150 000 (2 роки)	
<b>ПІДСУМКОВА ЦІНА</b>	3 650 000	3 050 000	3 350 000	3 510 000	3 000 000
<b>Умови та положення</b>					
Доставка	6 міс	3 міс	4,5 міс	3 міс	3 міс
Штраф за прострочення поставки	10 000/міс	75 000/міс	42 500/міс	10 000/міс	10 000/міс
Штраф за скасування замовлення	10% від вартості контракту	2% від вартості контракту	6% від вартості контракту	2% від вартості контракту	2% від вартості контракту
Гарантія	деталі, 1 рік	деталі та роботи, 2 роки	деталі та роботи, 1 рік	деталі, 1 рік	5 років, деталі та роботи
Умови оплати	Накладений платіж (COD).	4 рівних платежі: 1-й при доставці, 2-й при запуску, 3-й і 4-й з інтервалом у 90 днів	3 рівних платежі: 1-й при доставці, 2-й при запуску, 3-й через 30 днів	4 платежі	5 щорічних платежів по \$600 000
Індекс інфляції	5% на рік	3% на рік	4% на рік	5% на рік	5% на рік
Пункт про арбітраж третьою стороною	немає	так	так	так	так

## Додаток 2: 82 способи генерувати більше ідей

Усі ці рекомендації підкріплені емпіричними даними, частина з яких є надзвичайно переконливою.

### Фізичне середовище

1. Проведіть сесію за межами офісу, в нейтральній обстановці.
2. Пофарбуйте приміщення в синій колір.
3. Створіть відчуття простору за допомогою високих стель.
4. Наповніть кімнату іграшками та інструментами для стимулювання креативності.
5. Можна навіть трохи захарастити приміщення.
6. Тримайте кімнату теплою.
7. Переконайтеся, що з вікна відкривається гарний краєвид.
8. Додайте рослини та квіти.
9. Повісьте на стіни сучасне мистецтво.
10. Використовуйте аромат лаванди.
11. Розмістіть учасників так, щоб вони перебували у безпосередній фізичній близькості один до одного.
12. Заохочуйте учасників розслабитися та вільно розташуватися.
13. Розставте м'які крісла та дивани.
14. Створіть у кімнаті шумовий фон, подібний до того, який буває в кафе.
15. Організуйте розбиття на групи, розподіляючи команди за кольорами.
16. Переконайтеся, що команди взаємодіють.
17. Включіть у програму фізичну активність.
18. Запропонуйте разом заспівати або потанцювати.

19. Попросіть учасників створити щось власноруч.
20. Або висловлювати ідеї жестами.
21. Або просто стискати гумові м'ячики лівою рукою.
22. Пригостіть їх цукерками для підняття настрою.
23. Запропонуйте келих вина або пару бокалів пива.
24. Прогуляйтеся парком, щоб освіжити думки. Ідіть синхронно, в ногу.

### **Зберіть потрібних людей**

25. Зменшіть розмір групи до п'яти-дванадцяти осіб.
26. Додайте більше жінок.
27. Залучіть екстравертів.
28. Запросіть людей старшого віку.
29. Приведіть людей із різними особистісними профілями.
30. Додайте учасників із різноманітним досвідом.
31. Забезпечте культурне розмаїття.
32. Запросіть експертів...
33. ... і неекспертів також.
34. Додайте людей із широкими соціальними зв'язками.
35. Залучіть творчих консультантів — художників, музикантів, письменників або поетів.
36. Додайте трохи самовпевнених нарцисів.
37. Змінійте склад групи для кожної справи.

### **Час має значення**

38. Встановіть реалістичні строки.

39. Проводьте сесії ввечері.
40. Скоротіть час мозкового штурму до п'яти хвилин.
41. Дайте людям час на сон або короткий відпочинок, щоб обдумати проблему.

### **Навчайте**

42. Навчіть людей проводити мозкові штурми.
43. Дайте глибше навчання технікам (по 15 хвилин).
44. Використовуйте добре підготовлених модераторів.
45. Надайте вступну інформацію.
46. Підготуйте учасників, поділившись ідеями від попередніх груп.
47. Покажіть запис інших людей, які працювали над тією ж проблемою.
48. Повідомте учасникам, що очікуєте більше ідей, і встановіть відповідні стандарти.

### **Правила участі**

49. Почніть із особистого знайомства.
50. Допоможіть учасникам дізнатися більше один про одного.
51. Додайте два нових правила до чотирьох стандартних правил  
Осборна: розслабтеся, грайте, отримуйте задоволення і не соромтеся мовчання.
52. Додайте гумор.
53. Включіть музику та мистецтво.
54. Нагадайте людям про тих, хто їх любить.

55. Спрямуйте їх на мислення як у дитини.
56. Ставте їм запитання про їхній творчий потенціал.
57. Заохочуйте їх пропонувати унікальні ідеї, які можуть виходити тільки від них.
58. Почніть із пропозиції зробити щось звичайне в незвичайному порядку.
59. Киньте виклик, запропонувавши записати якомога більше ідей за короткий час.
60. Чергуйте індивідуальні та групові періоди мозкового штурму.
61. Розділіть розв'язання проблеми на етапи.
62. Запропонуйте учасникам уявити об'єкти як складові частини, наприклад, свічку — як віск і гніт.
63. Поділіть завдання між учасниками.
64. Вручайте несподівані нагороди.
65. Запропонуйте учасникам розв'язати творчу проблему за когось іншого.
66. Попросіть їх уявити, що вони розв'язують проблему для далекого клієнта.
67. Нехай вони уявлять, що розв'язують проблему в майбутньому.
68. Дайте короткий період на роздуми або інкубацію ідей.
69. Проведіть учасників через візуалізацію чогось.
70. Надайте більше стимулів.
71. Забезпечте різноманітніші стимули.
72. Покажіть логотипи Apple.
73. Змініть очікування учасників.
74. Змусьте учасників подумати про любов, але не про секс.
75. Запропонуйте їм малювати, будувати, співати чи поводитися «по-дурному».

76. Використовуйте метафори.
77. Дозвольте обговорення та суперечки.
78. Зробіть перерву в сесії та займіться чимось зовсім іншим.
79. Порівняйте учасників з іншими групами.
80. Повідомте їм, що їхні ідеї будуть використані.
81. Підтримайте відчуття учасників, що вони є творчою командою.
82. Розкажіть учасникам історію про креативність.

© Ideaworks 2013



# Примітки

Переклад із збереженням усіх оригінальних назв, прізвищ, дат публікацій і сторінок — для полегшення пошуку оригінальних джерел.

## Вступ: Купували автомобіль нещодавно?

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 у минуле: Коротка історія переговорів

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. Але чому тоді війни? Чому насильство? Серед сучасних груп мисливців-збирачів, що залишилися у світі, насильство здебільшого є наслідком конкуренції за жінок або викликаного кліматом нестачі ресурсів. За оцінками, 40 відсотків чоловіків племені Yanomami, які живуть у глибині амазонських джунглів, убили людину через ці причини. Але повсякденне життя, навіть у Yanomami, наповнене співпрацею як усередині племені, так і між племенами. Див. також: 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; і 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. Ми вважаємо, що це слово у його фразі забувається найчастіше. Він говорить «часто», а не «завжди» і навіть не «найчастіше». Обираючи саме це слово, Сміт припускає, що конкурентна поведінка може мати негативні наслідки як для суспільства, так і для

організацій, і що співпраця — це, по суті, непогана річ. Ця тонка деталь у його уроці найчастіше упускається з уваги (або просто ігнорується?) нашими колегами з фінансових відділів бізнес-шкіл і з Волл-стріт. Насправді Гордон Гекко мав би сказати: «Жадібність — це часто добре».

7. Можливо, було б краще, якби Томас Джефферсон і батьки-засновники використали більш точну назву, наприклад, «Декларація політичного суверенітету». Глобалізація навчила нас, що нації, навіть «наймогутніша країна на планеті», залишаються взаємозалежними.
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. Ми помічаємо, що багато медичних шкіл США перейшли на систему «залік/незалік», оскільки гонитва за оцінками серед відмінників мала руйнівний вплив на навчальний процес.
10. Ми високо цінуємо зусилля Джеймса Себеніуса та його колег із Гарвардської школи бізнесу, які зробили курс із переговорів обов'язковим для програми MBA. У багатьох школах переговори представлені як популярний факультатив, але Гарвард справедливо визнав, що вміння вести переговори — це фундаментальний аспект комерційної діяльності, і тому вивів цей курс на провідні позиції у своєму навчальному плані.
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. Ми відзначаємо, що соціальна психологія знову піддається критиці, але цього разу з інших причин — через недбалі методики, фальсифікацію даних і академічну культуру з сумнівними етичними стандартами. Див. Christopher Shea, "Fraud Scandal Fuels Debate over Practices of Social Psychology," *Chronicle of Higher Education*, November 13, 2011; і Martin Enserink, "Final Report: Stapel Affair Points to Bigger Problems in Social Psychology," *Science Insider*, November 28, 2012, online.

## **Глава 2. Розпізнавайте проблиск можливостей**

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. Виявлення та створення партнерських відносин**

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. Доказів того, що командні винаходи приносять значні результати, стає дедалі більше. Див. Jonah Lehrer, "Sunset of the Solo Scientist," *Wall Street Journal*, February 5, 2011, online; і 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. Докладніше на цю тему див. 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. Вибудовування особистих стосунків**

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. Ми відносимо англomовні та північноєвропейські країни до культур, орієнтованих на інформацію, тоді як азійські, африканські та латиноамериканські культури, як правило, більше цінують особисті стосунки, а не правила й закони, тобто належать до культур, орієнтованих на взаємини. Докладніше на цю тему див. William Hernández Requejo і 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. Матеріал було взято з роботи William T. Graham, "The Effectiveness of Consensus Building in Renewable Energy Project Development," неопублікованої магістерської дисертації з екологічного менеджменту, Harvard University, 2008.
6. Цей принцип уперше застосував нацистський слідчий Ханнс Йоахім Шарфф — див. 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. Проектування систем для досягнення успіху**

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>.

## **Глава 6. Підбір правильної команди**

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. Використання різноманіття

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. Наступні організації та особи надали неоціненну підтримку дослідженням, на яких базується цей матеріал: US Department of Education; Toyota Motor Sales USA, Inc.; Solar Turbines, Inc. (підрозділ Caterpillar Tractors Co.); Faculty Research and Innovation Fund та програма International Business Educational Research (IBEAR) при University of Southern California; Ford Motor Company; The Marketing Science Institute; Madrid Business School; а також професори 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) і Theodore Schwarz (Monterrey Institute of Technology).
4. Для отримання додаткової інформації див. 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 глибшого обговорення впливу культури на переговори див. 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 додаткових ідей щодо розв'язання проблеми державного боргу США див. коментарі Джона в блозі *Harvard Business Review*, "The Debt Ceiling Debate Needs a Moderator," July 19, 2011, за посиланням: <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 огляду нещодавніх досліджень див. "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. Місце, простір і темп переговорів**

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 Propinquity 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. MarthaC.White, "BusinessMeetingsMovePoolside(Don'tOverdress)," *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. JamesD.Hodgson, YoshihiroSano, and JohnL.Graham, *DoingBusiness 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. Підготовка до емоцій, влади та корупції

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 детальнішого обговорення див. <http://www.haaretz.com/print-edition/opinion/thou-shalt-not-be-a-freier-1.211247>.

## Глава 10. Змінювані ролі

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 більш детального вивчення цього питання див. Sharon Graham Niederhaus і 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. Створення несподіванок**

1. Для більш детального викладу багатьох представлених тут ідей див. 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 McKernan, 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. Імпровізація**

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. Граємо разом**

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. Огляд і поліпшення

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. Цей матеріал оснований на численних джерелах, включаючи 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.