# Правило рычага в переговорах

Джeймc Фpeйнд (Jаmеs Frеund), старший партнер юридической фирмы Skadden, Arps, Slate, Meagher & Flom.

Многие переговорщики в конфликтных ситуациях проявляют жесткость. На противоположном конце спектра — неконфликтные люди, готовые сдать свои позиции без боя. Посередине между этими крайностями — метод компромисса. Четвертый подход рекомендуют сторонники «разумного решения». Они стараются снизить эмоциональный накал подобного столкновения, рассматривают различные варианты, подбирают объективные критерии честного решения. Всегда имеет смысл начинать переговоры с анализа своих преимуществ и слабостей — а также плюсов и минусов другой стороны. Попробуем прямо сейчас.

Эту задачу я задаю на курсах по переговорам в юридической школе, на семинарах адвокатов и бизнесменов. Ситуация вымышленная, но полезная для анализа.

Итак, мне посоветовали давать чаевые сразу по прибытии в гостиницу, а не при выезде: мол, так я заранее оплачиваю сервис, обслуживающий персонал лучше позаботится о моем комфорте. Представим, что вы получили аналогичный совет и решили испытать его.

Вы вечером ужинаете с супругой в ресторане. Подходит официант по имени Оливер, и вы ему говорите:

— Я хочу, чтобы меня сегодня обслужили по высшему классу, Оливер. Я собираюсь поужинать, скажем, на восемьдесят долларов. Если вы постараетесь, уделите нам внимание, вы получите двадцать долларов чаевых — примерно 25% от счета, вместо 15%, то есть двенадцати долларов, на которые вы могли бы рассчитывать при обычном обслуживании.

Произнеся эту речь, вы широким жестом достаете из бумажника двадцатку — но тут вас одолевают опасения. Разумно ли платить заранее? Оливер получит чаевые — и забудет о вас? Как поступить?

Вы рвете двадцатку пополам, один обрывок вручаете Оливеру, второй прячете обратно в бумажник:

— Оливер, если я останусь доволен обслуживанием, вы получите вторую половину купюры.

Официант бросает на вас странный взгляд и прячет свою половинку. Вы заказываете ужин. Еда хороша, но обслуживание — из рук вон. Совсем не на это вы надеялись, когда сулили двадцатку. Возможно, ваше недоверие обидело официанта. Когда же Оливер приносит счет на $80, вы достаете десятку и две купюры по одному доллару и говорите:

— Очень жаль, Оливер, но я рассчитывал на лучший сервис. Сверх обычных 15% вы ничего не заслужили. Верните мне половину моей двадцатки, и вот вам двенадцать долларов чаевых.

Оливер взрывается:

— Так нечестно! Я из кожи вон лез. Я заслужил все двадцать баксов.

— Нет, Оливер, — спокойно настаиваете вы. — Мне решать, вполне ли я был доволен обслуживанием, или нет. Я предлагал вам премию за идеальный сервис и не получил его. Верните мне половину купюры.

— Не верну, — упирается Оливер. — Мне деньги нужны: у меня полно кредитов.

— Вот как? — Вы поднимаетесь с места.

— Сейчас я уйду, и вы останетесь ни с чем.

Напористый Оливер возражает:

— Уходите на здоровье. Останетесь без двадцатки.

Вы уже почти кричите:

— Я потеряю двадцать долларов, но и вы ничего не получите!

Конфликт разрастается. Наконец, ваша супруга решает вмешаться:

— Это же глупо: если не склеить разорванную купюру, проиграете вы оба. Может быть, вы все-таки сумеете договориться?

И правда, тут без переговоров не обойтись. Как вы приступите к ним?

Каков ваш стиль

Многие переговорщики в таких ситуациях проявляют жесткость:— Вот двенадцать долларов, Оливер. Берите их — или ничего. Радуйтесь, что после такого обслуживания вы еще и чаевые получили. Если Оливер не уступает, жесткий переговорщик дает ему две минуты — после чего грозится уйти. Это ваш стиль?

На противоположном конце спектра — человек, который до такой степени неконфликтен, что предпочтет сдаться и отдать Оливеру двадцатку, раз уж тот уперся.

Есть еще один популярный метод, посередине между этими крайностями: компромисс. Вы предложили $12, Оливер хочет $20 — делим разницу, он получает $16 и возвращает обрывок двадцатки.

Четвертый подход рекомендуют сторонники «разумного решения». Они стараются снизить эмоциональный накал подобного столкновения, рассматривают различные варианты, подбирают объективные критерии честного решения. При таком подходе вам бы следовало обсудить с Оливером, по каким стандартам обычно оценивается обслуживание посетителей и сопоставить его работу с этим стандартом — оценить ее по шкале от $12 до $20.

Ни одним из перечисленных способов данную проблему не решить. Первый вариант «наезд» может сработать, но есть риск, что Оливер забудет о собственных интересах и посоветует засунуть вашу половинку двадцатки подальше. Второй метод (попросту отдать все Оливеру) — это уже капитуляция.

Третий подход годится, если вы уверены, что Оливер примет предложение поделить разницу. Однако вы сомневаетесь, а значит рискуете. Вы были готовы заплатить уже не $12, а $16, Оливер может упереться на своих 20. Даже если он в конце концов уступит, то может согласиться не на 16, а уже на 18. Вы поторопились выдать ценную информацию (указали сумму, на которую мысленно уже согласились) и ничего не получили взамен. С аналогичной проблемой столкнется Оливер, если предложит компромисс. Ему придется еще сложнее: уступая, он отрекается от праведного гнева человека, «заслужившего» $20.

Рациональный подход в теории неплох, но вы же не собираетесь торчать в ресторане всю ночь. Пока выявите стандарты обслуживания, пока разберетесь, к чему ведет этот спор — как бы вам в итоге не пришлось заплатить еще больше.

Какие у нас остаются варианты?

Инвентаризация сильных и слабых сторон

Всегда имеет смысл начинать переговоры с анализа своих преимуществ и слабостей — а также плюсов и минусов другой стороны. Попробуем прямо сейчас.

Кто, по-вашему, занимает выигрышную позицию в сложившейся ситуации — вы или Оливер? Почему? Возможно, вы согласились с его аргументами — он рассчитывал на $20, он оказывал вам услуги именно ради этой суммы, а вы его подвели. Может быть, интуиция вам подсказывает, что качество обслуживания — вещь субъективная. Проще сдаться, уступить эту двадцатку. Помимо этих двух соображений я не вижу никаких разумных доводов в пользу победы Оливера. Напротив, ваша позиция намного сильнее — как минимум по трем причинам.

Во-первых, следует учесть юридическую сторону ситуации, то есть важнейший фактор в любом споре. Бывают запутанные случаи, когда требуется совет адвоката, но мы имеем дело со вполне очевидным: юридически Оливер ни на что не может претендовать. Даже на $12, которые вы ему предложили. Юридически вы можете оставить Оливера ни с чем, не заплатить ни цента чаевых, и пусть он хоть лопнет от злости — никто ему не поможет. Ваша угроза уйти и лишить официанта чаевых вполне реальна. Когда Оливер остынет и оценит имеющиеся варианты, он вынужден будет смириться с ситуацией.

Вторая, несколько более тонкая причина, относится к экономической стороне конфликта и связанным с ней ожиданиям. Если официант согласится с вами, он получит $12. Если откажется и останется ни с чем, то потеряет и те 12, на которые рассчитывал. Теперь рассмотрите свои убытки. Вы согласились заплатить $12 и даже сами это предложили. Если в итоге вы расстанетесь с двадцатью (не получив обратно тот обрывок купюры), то потеряете всего $8 сверх установленной для себя суммы. Разница в ставках — ваши 8 против его 12 — поможет Оливеру осознать, что для него сделка важнее, чем для вас, и выгоднее принять ваше предложение.

Третья причина — это фактор «желания». Предположительно, та сторона, которая больше стремится к заключению сделки, оказывается в невыгодном положении по сравнению с той стороной, которой более-менее все равно, удастся ли договориться. Поскольку для Оливера чаевые жизненно важны (он сам признался, что ему не хватает на оплату счетов), желание получить хоть что-то в результате всех этих неприятностей давит на него куда сильнее, чем ваша мотивация на вас.

Правило рычага

Итак, преимущество на вашей стороне. Переговоры должны пройти успешно — если только Оливер способен ясно различать свой интерес. Ваша техника переговоров заключается в том, чтобы переключить воинственно настроенного официанта на более разумный тон. Пока он ослеплен эмоциями, гнев мешает ему прийти к соглашению, он предпочтет ничего не получить, лишь бы и вы потеряли $20.

Помимо апелляции к его собственному карману, что еще важно учесть? Оливер должен получить от этих переговоров нечто существенное, а не только те $12, которые как бы заведомо его. Он будет добиваться чего-то сверх не только ради корысти, но и ради психологического удовлетворения — заставить вас уступить. Он имеет на это право. В его руках есть рычаг. У него в кармане лежит половина той самой купюры.

Почему? Представьте, что вы не давали Оливеру этот обрывок двадцатки, а просто пообещали ему высокие чаевые за люксовое обслуживание. Тогда он мог бы возмущаться, что вы его одурачили, взывать к вашему чувству справедливости или к чувству справедливости вашей спутницы. Но никакого рычага воздействия у него в руках не было бы и не было бы способа остановить вас, вздумай оставить свои деньги при себе.

В таком случае Оливеру стоило бы проявить благоразумие и поскорее согласиться на $12. Ведь и эти деньги вы могли бы в любой момент забрать. Тогда вы бы с полным правом заняли бы предельно жесткую позицию.

Как бы изменилась ситуация, если бы вы авансом выдали Оливеру не обрывок купюры, а эти двадцать долларов в целом виде? Если бы у Оливера в руках оказались реальные деньги, а не кусок бумаги, это бы заметно укрепило его позицию. Ведь вы в любом случае потеряете двадцать долларов, если не сумеете договориться.

Если вы уйдете, оставив Оливеру $20, вы проиграли вчистую, а он выиграл. Но если у него лишь обрывок купюры, то есть шанс: стоит вам покинуть ресторан, и официант побежит за вами, восклицая: «Стойте, стойте, согласен на $12!» (При условии, конечно, что он — разумный человек.) Лучше получить $12, чем остаться с бесполезной половинкой банкноты.

Впрочем, если вам попался злобный глупец, он предпочтет сам остаться без денег, лишь бы лишились двадцатки. Поэтому не следует слишком высокомерничать даже в таких переговорах.