

Крис Вос
Тал Раз

БЕЗ КОМПРОМИС?

ПРЕГОВАРЯЙ ТАКА, СЯКАШ ЖИВОТЪТ ТИ
ЗАВИСИ ОТ ТОВА

София, 2019

CHRIS VOSS WITH TAHL RAZ

NEVER SPLIT THE DIFFERENCE

Negotiating As If Your Life Depended On It

Copyright © 2016 by Christopher Voss.

All rights reserved.

Всички права на български език запазени. Нито една част от тази книга не може да бъде възпроизвеждана или предавана под каквато и да е форма и по какъвто и да било начин без изричното съгласие на издателство „Изток-Запад“.

© Евелина Андонова, превод, 2019

© Издателство „Изток-Запад“, 2019

ISBN 978-619-01-0509-1

КРИС ВОС
ТАЛ РАЗ

БЕЗ КОМПРОМИС?

ПРЕГОВАРЯЙ ТАКА,
СЯКАШ ЖИВОТЪТ ТИ
ЗАВИСИ ОТ ТОВА

Превод от английски
Евелина Андонова



*На майка ми и баща ми, които ме обичаха безусловно
и ме научиха на труд и почитеност*

СЪДЪРЖАНИЕ

ГЛАВА 1 / НОВИТЕ ПРАВИЛА

Как да станете най-умният човек... във всяка компания 7

ГЛАВА 2 / БЪДЕТЕ ОГЛЕДАЛО

Как бързо да установите близост с другия 30

ГЛАВА 3 / НЕ ИЗЖИВЯВАЙТЕ ТЯХНАТА БОЛКА, КВАЛИФИЦИРАЙТЕ Я

Как да изградите доверие с тактическа емпатия 56

ГЛАВА 4 / ВНИМАВАЙТЕ С „ДА“, ОВЛАДЕЙТЕ „НЕ“

Как да наберете инерция и спокойно да разкриете реалния залог 83

ГЛАВА 5 / ДОБЕРЕТЕ СЕ ДО ДВЕТЕ ДУМИ, КОИТО НЕЗАБАВНО ПРОМЕНЯТ ВСИЧКИ ПРЕГОВОРИ

Как да спечелите позволение да убеждавате 105

ГЛАВА 6 / ПРОМЕНЕТЕ ТЯХНАТА ПЕРСПЕКТИВА

Как да дефинирате понятието „справедливо“ 123

ГЛАВА 7 / СЪЗДАЙТЕ ИЛЮЗИЯТА, ЧЕ ДРУГИЯТ КОНТРОЛИРА ПОЛОЖЕНИЕТО

Как да калибрирате въпросите си и да трансформирате конфликта
в сътрудничество 154

ГЛАВА 8 / ГАРАНТИРАЙТЕ ИЗПЪЛНЕНИЕ

Как да разберете кой лъже и да си осигурите подкрепата
на всички замесени 176

6 • Съдържание

ГЛАВА 9 / ИГРАЙТЕ ТВЪРДО

Как да получите желаната цена 204

ГЛАВА 10 / ОТКРИЙТЕ ЧЕРНИЯ ЛЕБЕД

Как да направите пробив, разкривайки непрегвидимите неизвестни 231

Благодарности 267

Приложение / Подгответе си Конспект на преговарящия 271

Бележки 281

За авторите 285

НОВИТЕ ПРАВИЛА

Бях притиснат.

След две десетилетия работа във ФБР и петнайсет години стаж като преговарящ в ситуации с похищения в Ню Йорк, Филипините и Близкия изток аз бях експерт в областта си. ФБР разполага с десет хиляди агенти на щат, но само един от тях води международните преговори в случаите на отвлечане. Това бях аз.

Никога обаче не бях попадал в толкова напрегната ситуация. Сега нещата бяха лични.

– Държим сина ти, Вос. Дай ни един милион долара или той ще умре.

Пауза. Затварям очи. Съзнателно опитвам да успокоя сърдечния си ритъм.

Да, и преди съм бил в подобни ситуации. Хиляди пъти. Пари срещу човешки живот. Но не и с такъв залог. Животът на собствения ми син. Срещу 1 милион долара. А похитителите никога не са били хора с научна степен и дългогодишен опит във воденето на преговори.

Защото хората от другата страна на масата бяха професори по водене на преговори от колежа по право в Харвард.

Бях отишъл в Харвард за кратък курс по бизнес преговори, любопитен да видя дали няма да науча някой и друг трик от света на бизнеса. Всичко трябваше да протече мирно и тихо, под формата на вид следдипломна квалификация за агент на ФБР, който просто се опитваше да разшири професионалния си кръгзор.

Но когато разбра, че съм там, Робърт Мнукин, директор на *Харвардския изследователски проект за преговори*, ме покани в кабинета си на кафе. Да си побъбрим, както той се изрази.

Аз бях поласкан. И уплашен. Мнукин беше авторитет, чиято кариера от години следях. Той не беше просто професор от Харвард, но и една от ключовите фигури в сферата на разрешаването на конфликти, както и автор на книгата „Как да се пазарим с дявола: Кога да преговаряме и кога да се бием“.¹

Честно казано, не ми се стори честно това, че той искаше да обсъжда преговорите точно с мен, бившето патрулиращо ченге от Канзас Сити. Но после нещата станаха и по-зле. Дватама тъкмо бяхме седнали, когато вратата се отвори и в кабинета влезе още един харвардски професор – Габриела Блум, специалист по международни преговори, въоръжени конфликти и борба с тероризма, която в продължение на осем години беше работила като преговарящ за израелския Съвет за национална сигурност и Израелските отбранителни сили. Последните бяха известни със своята безкомпромисност.

На всичкото отгоре секретарката на Мнукин дойде и сложи на масата магнетофон. Мнукин и Блум ми се усмигнаха.

Бях паднал в капана им.

– Държим сина ти, Вос. Дай ни един милион долара или той ще умре – каза Мнукин с усмивка. – Аз съм похитителят. Какво ще направиш?

За момент ме обзе паника, но това го очаквах. Всеки път ставаше така – въпреки двайсетгодишния ми стаж в преговарянето за човешки животи аз все още изпитвах страх. Нищо че това беше ролева игра.

Опитах се да се успокоя. Вярно, вече не бях улично ченге, а агент на ФБР, който се бореше с престъпността, но не бях и гений. Фактът, че се намирах в тази стая обаче, не беше случаен. През годините бях усвоил умения, тактики и един цялостен подход към хората, който ми помагаше не само да спасявам човешки животи, но сега като се замисля, беше започнал да трансформира и собствения ми живот. Тенденцията да преговарям се проявяваше навсякъде – както в отношенията ми с търговците, така и в стила ми на родител.

– Хайде. Давай парите или ей сега ще прережа гърлото на сина ти – каза Мнукин сприхаво.

Аз го изгледах бавно и продължително. После се усмихнах.

– Откъде очаквате да ги намеря?

Мнукин се спря. В погледа му прочетох леко стъписване. Сякаш беше куче, преследващо котка, която в един момент се обръща и на свой ред го погва. Сякаш играехме различни игри, с различни правила.

Мнукин се овладя и ме погледна с повдигнати вежди, за да ме подсети, че играта продължава.

– Значи, нямате нищо против да убия сина ви, г-н Вос?

– Съжалявам, Робърт, но откъде да знам, че той изобщо е жив? – казах аз, като вмъкнах извинение и умишлено се обърнах към него на малко име, с цел приятелското ми отношение да обърка плановете му да ме сплаши. – Наистина съжалявам, но как да ви дам някакви пари, още повече един милион, ако не знам дали той изобщо е жив?

Струва си да можехте да видите как този блестящ мъж се слиса от това, което на пръв поглед изглеждаше като наивна глупост от моя страна. Ходът ми обаче никак не бе случаен. Напротив, аз му бях приложил една от най-ефективните тактики, които използвахме във ФБР при воденето на преговори, отворения въпрос.

Днес, след като вече усъвършенствахме тази тактика за целите на частния сектор, ние, от консултантска компания „Групата „Черен лебед“, наричаме тези въпроси калибрирани. Това са въпроси, на които другата страна може да отговори, но не просто с „да“ или „не“. С тях печелим време. Те дават на опонента илюзията за контрол – оставят го с усещането, че щом отговорът зависи от него, значи той владее положението, като изобщо не загатват колко много „му връзват ръцете“.

Мнукин, както очаквах, започна да се суети от тази промяна в посоката на разговора. Вече не ставаше въпрос за това как ще реагирам на неговата заплаха да убие сина ми, а за това откъде да намеря парите за откупа. Въвлечах го в решаването на *моите* проблеми. При всяка от неговите заплахи и при всяко от иска-

нията му аз продължавах да питам как очаква да му платя и как да съм сигурен, че синът ми е още жив.

Тази игра продължи около три минути, след което Габриела Блум се намеси.

– Не му позволявай да ти причинява това – каза тя на Мнукин.

– Опитай тогава *ти* – отвърна той, вдигайки ръце.

Блум се хвърли в дълбокото. Годиците, прекарани в Близкия изток, я бяха калили в боя. Но тъй като и тя продължи да дерзае в същата посока, не стигна доникъде.

Мнукин отново се включи, но без успех. Лицето му започна да почервява от раздразнение и според мен това му пречеше да мисли трезво.

– Добре, добре, Боб. Това е всичко – казах аз, изваждайки го от неудобното положение.

Той кимна. Синът ми получи още един ден живот.

– Хубаво – каза той. – Предполагам, че ФБР *има* на какво да ни научи.

Аз не просто се бях представил добре срещу двама изтъкнати експерти от Харвард. Бях се изправил срещу двама от най-големите асове в областта и ги бях надвил.

Но дали това не бе просто чист късмет? От над три десетилетия Харвард се славеше като световния център в теорията и практиката на воденето на преговори. А за техниките, които използвахме във ФБР, знаех само, че работят. През тези двайсет години, които прекарах в Бюрото, бяхме разработили система, която разрешаваше успешно почти всеки случай на отвличане. Но не разполагахме със стабилни теории.

Техниките ни бяха разработени въз основа на практическия опит на нашите полеви агенти, които лично се бяха убедили в това кое действа и кое – не, в критични моменти. Те не бяха плод на някакъв интелектуален процес, а на дългогодишна работа, при която се учехме от грешките си и ежедневно усъвършенствахме похватите си. И нямахме време да се мотаем. Бяхме *длъжни* да действаме ефективно, защото в противен случай някой умираше.

Но *защо* техниките ни действаха? Това бе и въпросът, който ме отведе в Харвард и в кабинета на Мнукин и Блум. Извън сферата на моята тясна специалност аз изпитвах известна липса на увереност. Преди всичко имах нужда да систематизирам своите знания и да ги обединя с техните – а те несъмнено притежаваха такива, – за да мога съответно да осмисля и разширя теоретичната си подготовка.

Да, техниките ни определено действаха при наемниците, наркопласборите и бруталните убийци. Но дали щяха да действат ефективно и при обикновените хора?

Не след дълго там, в легендарните зали на Харвард, щях да открия, че техниките ни всъщност бяха съвсем интелигентно разработени и приложими за *всяка ситуация*.

Оказа се, че нашият подход за преговаряне има потенциала да подобри човешките взаимоотношения във всяка сфера и всеки аспект на живота.

И в тази книга ще ви разкрия как действа той.

НАЙ-УМНИЯТ ГЛУПАК В СТАЯТА

За да намеря отговор на въпросите си, една година по-късно, през зимата на 2006 г., аз се записах в курса по водене на преговори в юридическия факултет на Харвард. За този курс се надпреварват най-блестящите студенти от Харвард, със степени по право и бизнес администрация, както и отличници от други бостънски университети като Масачусетския технологичен институт и университета „Тъфтс“. Той е нещо като Олимпийските игри във воденето на преговори. И аз бях единственият външен участник.

Първият ден всичките 144 курсисти се събрахме в една зала за кратко представяне, след което ни разделиха в четири групи, всяка от които бе ръководена от инструктор по преговори. За моята група отговаряше Шийла Хийн, с която и до ден днешен сме добри приятели. Тя ни раздели по двойки и ни възложи задача за изпълнение. Задачата беше проста: единият трябваше да

бъде продавач, а другият – купувач, като всеки от нас разполагаше с точно определен бюджет.

Мой партньор в упражнението беше червенокосият Анди (псевдоним), един от онези леко апатични типове, които излъчват интелектуална надменност по същия начин, по който носят и джинсите си – със спокойна самоувереност. С него седнахме в празна класна стая с изглед към един от квадратните английски дворове в университетския кампус и впрегнахме в действие инструментите, с които всеки от нас разполагаше. Анди ми отпращаше оферта, като рационално и стегнато обясняваше колко е добра – неизбежен логически капан, – а аз му отвърщах с вариация на темата „Как очакваш да се съглася?“.

Разиграхме сценката няколко пъти, докато стигнахме до споразумение. На излизане от стаята аз бях доволен. Смятах, че съм се справил доста добре за глупак.

След като се присъединихме към останалите, Шийла започна да пита всяка от двойките за каква сума са се спазарили, като записваше резултата на дъската.

Накрая дойде и моят ред.

– Крис, как мина с Анди? – попита ме тя. – Колко успя да изкопчиш от него?

Никога няма да забравя нейното изражение, когато ѝ казах цената, която Анди се бе съгласил да ми плати. Първо лицето ѝ почервения като домати, сякаш не ѝ стигаше въздух, а после от гърлото ѝ излезе сподавен вик, наподобяващ проплакване на гладно птиченце. Накрая тя избухна в смях.

Анди се смути.

– Значи му измъкна буквално всеки петак – каза тя – и това, при условие че той трябваше да задържи четвърт от бюджета си за бъдещи сделки.

Анди засрамено наведе глава.

На следващия ден същото се случи и с друг мой партньор.

Аз буквално го обрах до шушка.

В това нямаше логика. Едно е късметът да те огрее веднъж, но това вече си беше модел. С моите остарели, практически зна-

ния аз елиминирах противници, които знаеха наизуст всички модерни трикове от книгите.

Работата беше там, че именно тези модерни техники май си бяха изпели песента. Аз се чувствах като Роджър Федерер, който с помощта на машина на времето се бе върнал в 20-те години на XX век, за да се състезава с изтъкнати джентълмени в бели костюми, които играеха тенис с дървени ракети и тренираха само по няколко часа на ден. И ето ме мен, с ракета от титаниева сплав, доверен личен треньор и компютърно изградена стратегия за игра. Моите опоненти бяха умни колкото мен – че дори и повече, и в основни линии играеха същата игра, по същите правила. Но аз притежавах умения, каквито те нямаха.

– Ставаш популярен със стила си, Крис – каза Шийла, след като обях резултатите си от втория ден.

Аз се усмихнах като котарака от „Алиса в страната на чудесата“. Харесваше ми да бъда победител.

– Крис, защо не споделиш с всички своя подход – предложи Шийла. Отстрани изглежда така, сякаш само поглеждаш в лицето студентите, казваш им „не“ и те се предават. Наистина ли е толкова лесно?

Разбрах какво имаше предвид тя. Макар на практика да не им казвах „не“, въпросите, които постоянно им задавах, звучаха като отказ. С тях сякаш им намеквах, че играят нечестно. И това бе достатъчно, за да ги накара да се разколебаят и усъмнят в себе си. Отговорите на моите калибрирани въпроси изискваха дълбока емоционална увереност и тактически психологически прозрения, каквито техният арсенал от оръжия не съдържаха.

Аз свих рамене.

– Просто задавам въпроси. Това е пасивно-агресивен подход. Въртя три-четири отворени въпроса, които задавам отново и отново. Те се уморяват да ми отговарят на тях и в крайна сметка ми дават онова, което искам.

Анди скочи от мястото си като ужилен.

– Проклятие! Значи *това* си правил. А аз така и не разбрах.

До края на курса в Харвард аз се бях сприятелил с някои от колегите си, дори с Анди.

Ако нещо разбрах от престоя си там, то беше това, че ние от ФБР можем да научим света на много неща относно воденето на преговори.

За краткото време, което прекарах в Харвард, аз осъзнах, че ако ни липсва задълбочено разбиране на човешката психология и ако не приемем факта, че всички сме луди, ирационални, импулсивни и водени от емоциите животни, цялата интелигентност и математическа логика на света няма да ни помогнат в напрегнатата и динамична игра на преговарянето.

Да, ние, хората, навярно сме единствените животни, които се пазарят – една маймуна никога не би разменила банана си за шепя ядки, – и независимо че сме склонни да крием това зад фасадата на математически теории, си оставаме животни, които действат и реагират, водени главно от дълбоко вкоренените си първобитни страхове, нужди, възприятия и желания.

Хората от Харвард обаче не гледаха на нещата по този начин. Техните теории и техники почиваха на интелектуалното превъзходство и логиката, на разни помпозни акроними и абривиатури като НАОС (Най-добрата алтернатива на обсъждано споразумение) и ЗПС (Зона на потенциално споразумение), на рационални идеи за стойността на нещата и на етични представи за това кое е честно и справедливо и кое не е.

И на върха на тази въздушна кула от рационалност стоеше, естествено, протоколът. Те имаха сценарий, който да следват, с предварително определена поредица от действия, предложения и контрапредложения, замислени така, че да доведат до определен резултат. Сякаш си имаха работа с робот и ако извършеха действия *a*, *b*, *v* и *z* в точно определен ред, със сигурност щяха да получат *d*. Но в реалния свят преговорите протичат далеч по-непредсказуемо и сложно и често се налага да започнеш с *a*, след това да пристъпиш направо към *d*, а накрая може би и към *k*.

Щом можем да надвия студентския елит на страната само с една от многобройните емоционално въздействащи техники, които бях разработил и използвал срещу терористи и похити-

тели, не можех ли да приложа тези знания и в бизнеса? Та каква беше разликата между банковите обирджии, които вземаха заложенности, и президентите на компании, които използваша твърди и безпощадни тактики, за да свалят от цената на многомилionenното предприятие, което искаха да купят?

Все пак похитителите са просто бизнесмени, опитващи се да получат най-добрата цена.

ПРЕГОВОРИТЕ В МИНАЛОТО

Вземането на заложници – и съответно преговарянето за тяхното освобождаване – съществува от зората на времето. Още Старият завет разказва доста истории за това как евреите и техните врагове си разменяли заложници по време на войните, които водели. Римляните, от друга страна, принуждавали принцовете на завладените от тях държави да изпращат синовете си на обучение в Рим, с цел да си подсигурят бъдещата лоялност на тези управници.

Допреди идването на власт на Никсън процесът по преговаряне за освобождаването на заложниците се свеждаше единствено до изпращането на въоръжени войски на мястото на похищението, които със стрелба се опитваха да освободят заложниците. Подходът на силите на реда се изразяваше горе-долу в това да говорим с похитителите, докато разберем как да измъкнем заложниците със сила. Брутална работа.

Тогава серия от злополучно завършили преговори ни принудиха да потърсим промяна.

През 1971 г. бяха убити 39 заложници, когато полицията се опита с куршуми да потуши бунта в затвора „Атика“ в Ню Йорк. После, по време на Олимпийските игри в Мюнхен през 1972 г., 11 израелски спортисти и треньори бяха убити от палестински похитители след нескопосания опит на немската полиция да ги освободи.

Но най-силно на желанието ни за промяна повлия отвличането на самолета в Джаксънвил, Флорида, което стана на 4 октомври 1971 г.

По онова време в Съединените щати избухна епидемия от самолетни отвлечения. През 1970 г. за три дни имахме пет подобни случая. И именно в този напрегнат период психично неуравновесеният Джордж Гиф-младши похити един чартърен самолет, който летеше от Нашвил, Тенеси, за Бахамите.

До приключването на инцидента Гиф бе убил двама заложници – своята отчуждена съпруга и пилота на самолета, след което се бе самоубил.

Този път обаче вината не падна върху похитителя, а направо върху ФБР. Двама от заложниците бяха успели да убедят Гиф да ги пусне на пистата в Джаксънвил, където самолетът спрял, за да зареди с гориво. Но агентите изгубили търпение и започнали да стрелят по двигателя и именно това подтикнало Гиф да вземе смъртоносното си решение.

На практика атаките срещу ФБР бяха толкова яростни, че когато съпругата на загиналия пилот и дъщерята на Гиф заведоха дело, обвинявайки агентите в престъпна небрежност, съдът се съгласи с тях.

В знаковото решение по делото *Даунс срещу Съединените щати* от 1975 г. американският апелативен съд заявява, че „е имало по-подходяща алтернатива за опазване на заложниците“ и че ФБР превърнало „една успешна изчаквателна тактика, по време на която двама души спокойно напускат самолета, в „престрелка“, довела до смъртта на трима души“. Съдът заключава, че „преди всяка тактическа намеса трябва да бъде правен разумен опит за преговаряне с похитителите“.

Този случай, който е олицетворение на всичко, което *не бива* да се прави в кризисна ситуация, вдъхнови разработването на днешните теории, обучения и техники за водене на преговори в ситуации със заложници.

Малко след трагедията в Нашвил полицейското управление на Ню Йорк стана първата служба на реда, сформирала специален екип за водене на преговори в кризисни ситуации. ФБР и другите ги последваха.

Това постави началото на нова ера във воденето на преговори.

СЪРЦЕТО СРЕЩУ РАЗУМА

В началото на 80-те години на XX век Кеймбридж, Масачусетс, беше най-актуалното средище на преговори в света, където учени от различни дисциплини си обменяха опит и обсъждаха вълнуващи нови идеи. Големият пробив дойде през 1979 г. с основаването на *Харвардския проект за преговори*, който имаше задачата да усъвършенства теорията и практиката на воденето на преговори, за да могат хората ефективно да се справят във всякакви ситуации – от сключването на мирни договори до осъществяването на бизнес сливания.

Две години по-късно Роджър Фишър и Уилям Ъри, съоснователи на проекта, издадоха книгата „Да постигнеш своето: Как да стигнем до разумния компромис в преговорите“², революционен трактат, който радикално промени отношението ни към преговорите.

Техният подход се състоеше основно в систематизиране на процеса на разрешаване на проблема, така че двете страни да стигнат до взаимноизгодна сделка, т.е. да стигнат до „да“, както се казваше в заглавието на книгата.* Основната им теза беше, че емоционалният мозък – онзи първобитен, ненадежден и ирационален звяр – може да бъде победен чрез възприемане на по-рационална мисловна нагласа за съвместно разрешаване на проблема.

Системата им беше примамлива и лесна за следване и се състоеше от четири основни стъпки. Първо, разграничете човека – емоцията – от проблема; второ, не се подвеждайте по позицията на другата страна (*това*, което иска), а се фокусирайте върху нейните интереси (*защо* го иска), за да разберете каква е истинската ѝ цел; трето, съдействайте си с нея, за да може заедно да стигнете до решения, които устройват и двете страни; и четвърто, установете определени стандарти, въз основа на които да оценявате възможните решения.

* *Getting to Yes*, by Roger Fisher and William Ury (Boston: Houghton Mifflin, 1981). (Всички бележки под линия са на преводача.)

Това бе блестящ рационален и задълбочен синтез на най-авангардната теоретична стратегия за преговаряне. Четири години след излизането на тази книга всички, в това число ФБР и полицейското управление на Ню Йорк, започнаха да се фокусират върху намирането на разрешение на проблема при воденето на преговори. Тогава това ни се струваше изключително модерно и *находчиво*.

В една друга точка на Съединените щати обаче двама професори от университета в Чикаго разглеждаха воденето на преговорите, икономически и всякакви други, от съвсем различен ъгъл.

Това бяха психолозите Амос Тверски и Даниъл Канеман. Заедно те изследваха сферата на поведенческата икономика, а Канеман спечели Нобелова награда, доказвайки, че човекът е един доста ирационално действащ звяр.

Двамата откриха, че чувствата са начин на мислене.

Както разбрахте, когато през 80-те години на ХХ век бизнес училища като Харвард започнаха да преподават водене на преговори, процесът бе представен като прост икономически анализ. Това бе период, когато водещите академични икономисти твърдяха, че всички сме „мислещи актьори“. Същата теза се застъпваше и в часовете по преговори. Водени от презумпцията, че от срещната страна действа разумно и егоистично, ние си поставяме за цел да измислим как да реагираме в различни ситуации, така че да извлечем максимална полза.

Този подход бе в разрез с тезата на Канеман, който, изхождайки от дългогодишния си опит в психологията, настояваше, че, цитирам: „Очевидно е, че хората не са нито напълно разумни, нито изцяло егоистични създания и че вкусовете им са всичко друго, но не и стабилни.“

След десетилетни изследвания двамата с Тверски доказаха, че всички хора страдат от тъй наречената *когнитивна склонност*. Това са подсъзнателни и ирационални мозъчни процеси, които буквално изопачават начина, по който виждаме света. Двамата учени откриват над 150 подобни процеса.

Те формулират също и *ефекта на рамката*, според който хората реагират различно на даден избор, в зависимост от това как

е формулиран (те например предпочитат да заложат на опцията, която им гарантира между 90 и 100% вероятност за печалба, вместо на опцията, която им гарантира между 0 и 10% загуба). Тяхната теория на перспективите обяснява защо, когато сме изправени пред перспективата за несигурна загуба, ние сме склонни да поемаме неоправдани рискове. Според Тверски и Канеман хората притежават вроден *страх от загуба* и предпочитат по-скоро да не изгубят 10 долара, отколкото да спечелят 10 долара.

По-късно, през 2011 г., Канеман систематизира проучванията си в своя бестселър „Мисленето“³, където говори за нашите две системи на мислене: Система 1, животинският ни ум, който е бърз, инстинктивен и емоционален, и Система 2, или нашето бавно, целенасочено и логично мислене. От двете системи първата има много по-голяма тежест. На практика тя управлява и контролира рационалното ни мислене.

Нейните първобитни убеждения, чувства и впечатления са основният източник, от който се раждат категоричните убеждения и съзнателните избори на Система 2. Те са изворът, от който тръгва реката. Ние реагираме емоционално (Система 1) на въпрос или предложение. Впоследствие именно въз основа на тази реакция Система 2 изготвя определен отговор.

Следователно, изхождайки от този модел, ако знаем как да повлияем на Система 1 на нашия опонент, т.е. на неговите скрити, неизказани чувства, чрез начина, по който задаваме въпросите и формулираме изказванията си, ние на практика можем да насочим неговата Система 2, т.е. неговото рационално мислене и осъзнатите му реакции, в желаната от нас посока. Именно така постъпих и аз с Анди по време на упражнението в Харвард. Задавайки въпроса „Как очакваш да се съглася?“, аз въздействах на неговия емоционален ум (Система 1), внушавайки му идеята, че неговата оферта не е достатъчно добра за мен. След това, преценявайки ситуацията, рационалният ум на Анди (Система 2) решаваше, че е най-логично да ми направи по-добра оферта.

Ако се доверим на Канеман, когато водим преговори с инструментите на Система 2, без да се опитае да разчетем, разбе-

рем и манипулираме емоционалната Система 1, ние на практика искаме да направим омлет, без да знаем как да ступим яйцата.

ФБР ГО УДРЯ НА ЕМОЦИИ

Докато новосформираният ни екип по водене на преговори се разрастваше и трупаше опит и умения в разрешаването на проблеми през 80-те и 90-те години на ХХ век, стана ясно, че на нашата система във ФБР ѝ липсваше ключов компонент.

По онова време ние следвахме предимно мотото да *достигнем до „да“*. Като преговарящ, консултант и преподавател с дългогодишен опит, аз все още съм съгласен с много от стратегиите за водене на преговори, изложени в книгата на Фишър и Търи. Когато тя излезе, идеите за съвместно решаване на проблемите и намиране на най-добрата алтернатива на обсъжданото споразумение (НАОС) звучаха наистина революционно.

За нас те бяха гениални.

Но след катастрофалните ни провали при обсадата на фермата в района на Руби Ридж в Айдахо през 1992 г., при която бяха убити съпругата и синът на собственика Ранди Уийвър, и един наш агент, и при обсадата на ранчото в Уейко, Тексас, където през 1993 г. при пожар загинаха над 70 последователи на сектата „Клонка Давидова“, начело с техния лидер Дейвид Кореш, стана пределно ясно, че болшинството случаи, в които има взети заложници, изобщо не могат да бъдат разрешени по рационален начин.

Как си представяте да стигнете до взаимноизгодна сделка, преговаряйки с тип, който се смята за Месията?

Вече нямаше съмнение, че подходът *Да достигнем до „да“* не действаше при похитителите. Независимо че агентите ни изяха книгата от кора до кора, в преговорите с лошите не постигахме никакъв реален напредък.

Очевидно имаше разминаване между блестящите теории, изложени там, и ежедневната реалност, с която се сблъскахме. Защо всички смятаха тази книга за един от най-великите

трактати за бизнес преговори, писани някога, и същевременно само малцина успяваха да се възползват успешно от нейните съвети?

Да не бяхме идиоти?

След Руби Ридж и Уейко много хора започнаха да си задават този въпрос. Заместник главният прокурор на Съединените щати по онова време, Хейман, поиска да знае защо техниките ни за преговаряне в ситуации със заложници са толкова лоши. През октомври 1993 г. той излезе с доклад, озаглавен „Уроците на Уейко: Предложения за промени във Федералните сили на реда“⁴, в който излагаше обобщена експертна оценка на неспособността ни да овладяваме сложни ситуации със заложници.

В резултат на това през 1994 г. директорът на ФБР, Луис Фрий, обяви сформирането на Отряд за реагиране при критични инциденти (ОРКИ), който обединяваше екипите от отделите: Кризисни преговори, Овладяване на кризи, Поведенчески науки и Спасяване на заложници, и правеше нов прочит на воденето на преговори в кризисни ситуации.

Въпросът беше какви техники щяхме да използваме?

Горе-долу по същото време двама от най-видните преговарящи в историята на ФБР, моят колега Фред Лансли и бившият ми шеф Гари Нойзнер, започнаха да водят курс по преговори за освобождение на заложници в Оукланд, Калифорния. На група от трийсет и пет опитни служители на реда двамата зададоха следния въпрос:

– Колко от вас някога са разрешили класическа ситуация със заложници посредством разумни преговори с похитителя?

Никой не вдигна ръка.

Тогава те попитаха колко от присъстващите са преговаряли в динамична, напрегната и несигурна среда, с емоционално нестабилен похитител, който няма ясни искания.

Всички вдигнаха ръка.

Едно беше ясно: щом на служителите на реда им се налагаше да преговарят предимно в кризисни ситуации, в които не разумът, а емоциите вземаха връх, значи трябваше да съсредоточим

уменията си по преговаряне върху животинската, емоционална и ирационална страна на човешката психика.

От този момент нататък в ситуациите със заложници трябва да залагаме не на разумните доводи и търсене на решение, а на усъвършенстването на психологическите умения, нужни за овладяването на кризата. Емоциите и емоционалната интелигентност очевидно бяха ключът към успешното преговаряне, затова не биваше да ги подценяваме.

Нуждаехме се от прости психологически тактики и стратегии, чрез които ефективно да можем да успокоим хората, да установим емоционална връзка с тях и да спечелим доверието им, да ги насърчим да изкажат гласно нуждите си и да ги накараме да повярват, че им съчувстваме. Нуждаехме се от система, която съвсем лесно да се преподава, заучава и прилага на практика.

Кадрите ни бяха полицаи и агенти, които нямаха намерение да стават академични учени или терапевти. Целта бе да повлияем на поведението на похитителите, без значение кои бяха и какво искаха, и да разведрим емоционално атмосферата до степен, в която да осигурим безопасността на всички замесени.

В ранните си години ФБР експериментираше едновременно със стари и нови терапевтични техники, разработени от психолозите. Целта на тези техники бе да изградим позитивна връзка с хората отсреща, като им демонстрираме, че разбираме какво преживяват и как се чувстват.

Изхождахме от универсалната предпоставка, че всички хора искат да бъдат разбрани и приети. А най-лесният и евтин начин да ги накараме да се почувстват така е да ги изслушаме. Чрез внимателно изслушване преговарящият демонстрира съпричастност и искрено желание да разбере положението, в което се намира отсрещната страна.

Психотерапевтични проучвания показват, че когато се чувстват изслушвани, хората са по-склонни и сами да се вслушват в себе си и откровено да преценяват и изясняват собствени-те си мисли и чувства. Освен това те не са така отбранително и враждебно настроени и са по-склонни да чуят и други гледни

точки. Тази нагласа ги вкарва в зоната на спокойствието и логиката, където те вече са способни да участват в разрешаването на проблема и да *достигнат до заветното „да“*.

Цялостната концепция на настоящата книга е изградена върху тъй наречената *тактическа емпатия*. Това е изкуството така да слушахме, че да разберем как мисли другият. За целта трябва на намерим баланс между фината емоционална интелигентност и уменията да въздействаме на хората. Противно на общоприетото мнение, изслушването не е пасивен процес. Това е най-активното нещо, което бихте могли да направите.

Щом започнахме да развиваме нашите нови техники, светът на преговорите се раздели надве: умниците от престижните университети в страната продължиха да вървят по отъпкания път на рационалното решаване на проблемите, а по ирония ние, глупаците от ФБР, започнахме да обучаваме агентите си по една недоказана система с методи от психологията, консултирането и кризисната интервенция. И докато в Бръшляновата лига учеха математика и икономика, ние ставахме експерти по емпатия.

И това даде резултати.

ЖИВОТЪТ Е ВОДЕНЕ НА ПРЕГОВОРИ

И макар навярно да сте любопитни да разберете как ФБР накара някои от най-закоравелите световни престъпници да предадат заложниците си, сигурно с право се питате какво общо имат преговорите за освобождаване на заложници с вашия живот.

За щастие, малко са хората, на които им се налага да се разправят с ислямски терористи, които са отвлекли близките им.

Позволете ми обаче да ви издам една тайна – животът е водене на преговори.

Болшинството от нашите професионални и лични взаимоотношения са преговори, в които се водим от простото и животинско желание: *Аз искам*.

„Искам да освободите заложниците“ е желание, което, естествено, е съвсем в духа на тази книга.

Но такива са и:

„Искам да приемете този договор за 1 милион долара.“

„Искам да платя 20 000 долара за тази кола.“

„Искам да получа 10-процентно повишение на заплатата.“

Както и:

„Искам да си легнеш в 21 ч.“

Преговарянето изпълнява две отделни фундаментални житейски функции – събиране на информация и въздействие върху човешкото поведение, и касае почти всички взаимоотношения, при които едната страна иска нещо от другата. В един момент може да се окаже, че всичко – кариерата, финансите, репутацията, любовният живот и дори съдбата на децата ви, зависи от уменията ви да преговаряте.

Преговарянето, в светлината, в която ви го представям тук, е просто резултатно общуване. За да получите това, което искате в живота, задължително трябва да знаете как да постигнете своето в отношенията си с околните. Конфликтът между две страни е нещо неизбежно във всички сфери на живота. Затова е много полезно, дори жизненоважно, да знаете как да се държите в конфликтна ситуация, така че да получите това, което искате, без да навредите на никого.

В тази книга съм синтезирал принципите и тактиките, които повече от двацет години прилагам в реални кризисни ситуации като преговарящ във Федералното бюро за разследване, трансформирайки ги във вълнуващ нов подход, който ще ви помогне да обезоръжите и надвиете всеки един противник. И да го направите така, че да не си спечелите враг в негово лице.

Да, тук ще разберете как благодарение на воденето на преговори успяхме да освободим безброй заложници. Но също така ще видите как с помощта на задълбоченото разбиране на човешката психология можете да си спазарите кола на по-ниска цена, да получите повишение на заплатата и да накарате децата да спазват вечерния час за лягане.

Първата стъпка към спечелването на ежедневните предизвикателства е да превъзмогнете вашата неприязън към преговарянето. Не е нужно да го харесвате. Важното е само да разберете,

че така функционира светът. Да преговаряш не означава да заплашваш или да тероризираш другия, а просто да играеш емоционалната игра, върху която се гради обществото. В този свят човек получава това, което си поиска. Само трябва да го поиска по правилния начин. Така че влезте в правото си и поискайте онова, което смятате за редно да получите.

Истинската цел на тази книга е да приемете преговарянето като част от живота и да се научите да получавате това, което искате, по един психологически осъзнат начин. Да се научите да използвате емоциите, инстинктите и прозренията си така, че да се свържете на едно по-дълбоко ниво с вашите опоненти, за да можете да им въздействате емоционално и да получите от тях каквото искате.

Ефективното преговаряне е интелигентност в действие, психологическо предимство, от което можете да се ползвате във всяка сфера на живота – то ви учи да преценявате правилно хората, да въздействате на тяхната преценка за вас и да използвате знанията си по такъв начин, че в крайна сметка да получите каквото искате.

Но имайте предвид, че това не е поредната книга от популярната психология, а задълбочено (и най-вече практично) психологическо ръководство, плод на двайсет и четири годишната ми кариера във ФБР и на десетгодишния ми опит като преподавател и консултант в най-добрите бизнес училища и корпорации в света.

Причината за неговата ефективност е много проста – то е родено от и за реалния живот. Не е измислено в класната стая или тренировъчната зала, а е рожба на дългогодишен опит, рафиниран почти до съвършенство.

Не забравяйте, че човекът, който преговаря за освобождаването на заложници, играе уникална роля – той е длъжен да спечели. Може ли да каже на банковия обирджия „Добре, ти взе четирима заложници. Нека да се споразумеем – дай ми двама от тях и сме квит“?

Не. Успешният преговарящ трябва да получи всичко, което си е поставил за цел, и то без да даде в замяна нещо ценно. И освен това трябва да го направи по такъв начин, че опонентите

му да останат с впечатлението, че са в отлични отношения с него. Работата му е да владее емоционалната интелигентност до съвършенство. И точно този вид умения ще усвоите тук.

ЗА НАСТОЯЩАТА КНИГА

Построих тази книга по начина, по който се изгражда къща – от долу нагоре. Първо положих солидна основа, после издигнах необходимите носещи стени, след това сложих непромокаемия покрив и накрая нанесох финалните щрихи по интериора.

Всяка глава е продължение на предходната. Първо усъвършенствате техниките на *активното слушане*, след това усвоявате специфични умения, особеностите на изразяването, тънкостите на заключителния етап – същинското пазарене – и накрая разбирате как да откриете онова рядко животно – Черния лебед, което ще ви помогне да блеснете като наистина велики преговарящи.

В глава 2 ще разберете как да избегнете капаните на начинаещите чрез техниките на *активното слушане* като *отразяването*, *мълчанието* и *гласа на нощния радиоводещ*. Ще разберете как да успокоите атмосферата и да накарате опонента да се почувства достатъчно сигурен, за да разкрие себе си, ще се научите да правите разлика между исканията (стремежите) и нуждите (необходимия минимум за сключването на сделка) и да се фокусирате изцяло върху това, което другата страна има да каже.

В глава 3 ще се запознаете с *тактическата емпатия*. Ще се научите да разбирате гледната точка на противника и след това да изградите доверие и разбиране с помощта на *квалификациите* – т.е. като повторите неговата гледна точка със свои думи. Ще се научите и да разсейвате негативните чувства, като говорите открито за тях. И накрая ще ви обясня как да обезоръжите недоволството, което опонентът изпитва към вас, чрез *излагане на обвиненията*.

След това в глава 4 ще разгледаме как да накарате опонента да се почувства разбран и оценен и да създадете атмосфера на

безусловно одобрение. Тук ще разберете защо е добре на всеки етап от преговорите да се стремите да чуete „точно така“ вмес-то „да“ и как с помощта на *обобщенията* и *перифразирането* да идентифицирате чуждия мироглед, да го синтезирате със свои думи и да изразите емоционалното си съгласие с него.

В глава 5 ще ви запозная с обратната страна на *достигането до „да“*. Там ще разберете защо е жизненоважно първо да стигнете до „не“, тъй като „не“ поставя началото на преговорите. Ще разберете и как да се разграничите от егото си и да се поставите на мястото на опонента, защото това е единственият начин да постигнете споразумение, което да бъде ефективно приложено на практика. И накрая, ще разберете как да привлечете вниманието на противника, като признаете правото му на избор, и ще се запознаете с една имейл техника, която ви гарантира, че никога вече няма да бъдете игнорирани.

В глава 6 ви представям изкуството на променяне на чуждата перспектива. Тук ще ви запозная с редица техники на преговаряне, благодарение на които опонентът подсъзнателно да приеме границите, които вие налагате на дискусията. Ще се научите да боравите с крайните срокове така, че да създавате усещане за неотложност; ще разберете как да използвате идеята за справедливост, така че да подтикнете противника към действие, и ще се научите да боравите с внушението, че ако другият *не* приеме вашето предложение, ще загуби.

Следващата глава 7 е посветена на невероятно мощната техника, която приложих в Харвард: *калибрираните въпроси*, които започват с „как“ и „какво“. Елиминирайки възможността опонентът да отговори с „да“ и „не“, вие го принуждавате да впрегне мисловните си ресурси в разрешаването на вашия проблем.

В глава 8 демонстрирам как с помощта на *калибрираните въпроси* да се застраховате срещу провал във фазата на изпълнението. „Да“, както обичам да казвам, е нищо без „как“. Освен това ще разберете колко важна е невербалната комуникация, как внимателно да откажете, без да изричате думата „не“; как да накарате противника да наддава сам срещу себе си и как да повлияете

на хората, които не присъстват на масата за преговори, но могат потенциално да провалят сделката.

В даден момент всички преговори стигат до едно и също нещо – доброто старо пазарене. Глава 9 ви учи стъпка по стъпка как да се пазарите ефективно – от това как да се подготвите за схватката, до това как да избегнете агресивните удари на противника и как да се защитавате. Тук ще се запознаете и със *Системата на Акерман*, най-ефективния протокол за изготвяне и правене на предложения, с който ФБР разполага.

И накрая, глава 10 обяснява как да откриете и използвате най-ценното и рядко срещано животно в преговорите – Черния лебед. Във всеки вид преговори има информация, която противниковата страна укрива. Ако успеете да разкриете тези факти, които на брой са между три и пет, ще промените всичко. Този инструмент до такава степен променя цялата игра, че аз дори съм кръстил на него моята компания – „Групата „Черен лебед“. В тази глава ще се научите да разпознавате знаците, които издават, че сте попаднали на гнездо с Черни лебеди, и как да се възползвате от тези ценни находки, за да спечелите преимущество пред противника и да сключите наистина изумителни сделки.

В началото на всяка глава излагам накратко случай, в който сме преговаряли за освобождаването на заложници, и правя анализ на техниките и методите, които са проработили или не в конкретната ситуация. След това обяснявам теорията и използваните инструменти, а накрая описвам и други реални случаи, в които въпросните инструменти са помогнали на мен или на други хора успешно да си договорят по-добра заплата, да закупят кола на по-ниска цена или да разрешат щекотлив домашен проблем.

Аз ще знам, че съм постигнал целта си, ако след приключването на книгата и вие започнете успешно да прилагате в живота и кариерата си изложените тук техники. И съм сигурен, че ще го направите. Просто помнете, че за успешното водене на преговори от изключително значение е подготовката. По тази причина в приложението съм включил един безценен инструмент, който предлагам на всички мои студенти и клиенти – така наречения

Конспект на преговарящия – кратък справочник с почти всички тактики и стратегии на преговарянето, които трябва да усвоите, за да приключите успешно всяка една сделка.

За мен най-важно е да разберете колко належащо, жизненоважно и дори прекрасно може да бъде воденето на преговори. Прегръщайки неговите трансформиращи възможности, ние се учим как да получаваме това, което искаме, и как да печелим благоразположението на опонентите си.

Преговарянето стои в основата на успешното сътрудничество. То е и това, което прави конфликта потенциално смислен и продуктивен за всички страни. То може да промени живота ви, така както промени и моя.

Аз винаги съм се смятал за обикновен човек. Може да се каже, че съм трудолюбив и ученолюбив, но не и особено талантлив. Винаги съм усещал обаче, че животът крие удивителни възможности. Но като по-млад просто не знаех как да отключа тези възможности.

Уменията, които усвоих обаче, ми помогнаха да постигна необикновени неща и да видя как моите ученици и клиенти постигат наистина забележителни резултати. Прилагайки на практика това, което научих през последните трийсет години, аз знам, че всъщност мога да променя посоката на живота си и да помогна и на други хора да направят същото. Преди трийсет години знаех, че това може да стане, но не знаех *как*.

Сега вече знам. Ето как.

БЪДЕТЕ ОГЛЕДАЛО

30 СЕПТЕМВРИ 1993 Г.

Свежа есенна сутрин, часът е около осем и половина. Двама маскирани банкови обирджии задействат аларма, нахлувайки в Чейс Манхатън Банк на ъгъла на Седмо авеню и улица „Каръл“ в Бруклин. Вътре са само две касиерки и един охранител. Нападателите удрят по главата шейсетгодишния охранител с пистолет Магнум .357, завличат го до мъжката тоалетна и го заключват там. Една от касиерките също получава удар по главата с пистолет.

След това единият от крадците пъха дулото на пистолета си в устата на другата жена и натиска спусъка. Чува се само щракване – в цевта няма патрон.

– Следващият е истински – казва той. – А сега отвори трезора.

Банков обир със заложници. По филмите постоянно ни показват такива, но бяха минали почти двацет години от последния подобен обир в Ню Йорк, града с най-много похищения в страната, където се водят най-много преговори за живота на заложници.

Този случай всъщност беше и моето бойно кръщение като преговарящ.

До този момент просто бях преминал осемнайсетмесечно обучение за това как се преговаря в подобни ситуации, но никога не бях имал случай да изпробвам на практика новите си умения.

За мен 1993 г. вече беше доста натоварена и напрегната. Като агент на федералното Звено за съвместна борба с тероризма бях работил по един случай, в който трябваше да осуетим заговор за бомбен атентат в Холандския тунел и тунелите „Линкълн“, в сградата на Обединените нации и в нюйоркската централа на ФБР на площад „Федерален“ 26. Разбихме заговора точно когато терористите приготвяха бомбите в една секретна квартира. Те работеха за една египетска клетка, свързана с Омар Абдел Рахман, познат като Слепия шейх, който по-късно бе признат за виновен за организирането на разкрития от нас заговор.

Може би ще кажете, че банковият обир е дребна работа в сравнение с терористичния заговор, но аз вече бях решил, че искам да се занимавам именно с това – да водя преговори. И нямах търпение да изпробвам новопридобитите си умения на терен. А и въпросната ситуация никак не беше дребна.

Когато получихме обаждането, аз и моят колега Чарли Бедойн се втурнахме към местопроизшествието, изскочихме от неговата черна полицейска кола и се отправихме към командния пункт. На мястото беше призована цялата кавалерия – нюйоркската полиция, ФБР и специалните части, – ударният елит на силите на реда се изправяше срещу двойка отчаяни банкови обирджии, които явно не знаеха с кого си имат работа.

Полицаяте – зад стената от синьо-белите полицейски камioni и патрулни коли – бяха обградили улицата, разполагайки постове в сградата на една отсрещна банка. Спецчастите бяха заели позиции по покривите на съседните сгради и държаха на мушка предния и задните входове на банката.

ПРЕДПОЛОЖЕНИЯТА ПОДВЕЖДАТ, ХИПОТЕЗИТЕ ВОДАТ

Добрите преговарящи знаят, че трябва да бъдат подготвени за възможни изненади. Великите преговарящи се стремят с помощта на уменията си да разкрият изненадите, които знаят, че със сигурност ги очакват.

Опитът ги е научил, че е най-добре мислено да се въоръжат с множество хипотези – относно ситуацията, относно исканията на срещнатата страна и относно цял куп неизвестни. След това те се концентрират върху ситуацията и въз основа на цялата налична информация, с която разполагат, пресяват лъжливите хипотези от истинските.

В кризисни ситуации всяко ново психологическо прозрение или разкрита подробност е стъпка напред, която позволява на преговарящия да отхвърли една хипотеза в полза на друга. Трябва да подходите към процеса с нагласата на откривателя. Първоначално целта ви е да съберете възможно най-много информация, което впрочем е и причината някои наистина умни хора да не могат да преговарят – те са толкова умни, че смятат, че вече знаят всичко и няма какво повече да открият.

Често на хората им е по-лесно да се придържат към собствените си убеждения. Въз основа на нещо, което са чули, или на техни лични предразсъдъци те често си правят предварителни заключения за другите, преди изобщо да са ги срещнали. И дори пренебрегват собствените си усещания, които са в противоречие с предварително изградените им представи. Тези предубеждения изкривяват възприятията ни за света и ни представят една погрешна и често нереална версия на ситуацията.

Великите преговарящи поставят под съмнение предположенията, които останалите замесени играчи правят на доверие или от невежество, и това им помага да останат емоционално по-отворени към всички възможности и интелектуално по-гъвкави в една динамично променяща се ситуация.

За съжаление, през 1993 г. аз все още бях далече от това ниво.

Всички смятаха, че кризата ще бъде овладяна бързо. Обирджиите нямаха друг избор, освен да се предадат – или поне ние смятахме така. На практика в началото получихме сведения, че те искат да се предадат. Не знаехме, че това всъщност е уловка, която техният главатар ни е подхвърлил с цел да спечели малко време. През целия ден той постоянно изтъкваше какъв натиск упражняват върху него останалите четирима. Тогава не знаех колко важно е да следя за употребата на лични местоимения от