

# 1. ПРО НЕВЛОВИМИХ КРОЛІВ, АБО ЗА ЯКИМИ КРИТЕРІЯМИ ОЦІНЮВАТИ СВОЇ ВМІННЯ?

Перший рядок рецепта тушкованого кроля — «Спершу зловіть кроля».

Немає сенсу робити інше, поки ми не зробили цього.

Лише ми, економісти, можемо припускати, що ми «його спіймали» (вибачте, це зі старого жарту про економістів). Спіймати невловимого кроля — лише перший пункт у списку речей, які вам потрібно зробити, щоб приготувати вечерю.

Але передусім прошу вибачення перед моїми друзями-вегетаріанцями, яким думка про тушкованого кроля може видатись образливою, — запевняю вас, це лише зручна аналогія для вступу. Якщо хочете, перший рядок у рецепті морквяного супу — «Спершу назбирайте моркви». Це завдання виконати набагато легше, ніж ловити кролів, але це не настільки драматичний спосіб донести думку (перепрошую в усіх «морквяників»).

Отже, перш ніж почати заняття із вдосконалення переговорних навичок, ви повинні оцінити свої вміння. Мій досвід свідчить: достатньо тесту з одного речення для того, щоб відрізнити перемовників з хорошими намірами від тих, які готові подивитися правді в очі й почати щось змінювати.

Ви можете успішно пройти цей тест (мої вітання!), але не думайте, що випадковий (?) успіх звільняє вас від подальших дій, тому що це зовсім не так!

У тестах для самоконтролю, наведених у книжці «Домовлятися завжди», саме ваша інтуїтивна реакція, а не обдуманна, виважена відповідь, відіграє більшу роль у навчальній програмі, адже, коли ви маєте справу з рішучим перемовником, інтуїтивна ре-

акція має більше спільного з діями під час переговорів, тому вона є промовистішою.

Коментувати футбольний матч значно легше, ніж брати в ньому участь — коментатор бачить, де перебувають інші гравці, але гравець, який біжить до м'яча, бачить лише на кілька футів перед собою і може втратити нагоду віддати пас колезі, що стоїть на кращій позиції й опинився фактично перед порожніми воротами, але не має м'яча, щоб забити в них.

Не сумнівайтесь, що вплив будь-якого з цих уроків буде стійкішим, ніж намагання вдавати, що у вас є вільний час добре подумати, перш ніж висловити зважене судження. Ваше завдання не здивувати мене, а перевірити себе.

Отож, щоб не товкти воду в ступі, пройдіть тест зараз і швидко.

#### Тест для самоконтролю № 1

Прочитайте нижченаведене речення й одразу дайте відповідь, чи вважаєте ви його правильним.

І. У переговорах з конфліктним опонентом краще піти на незначні поступки, щоб досягти домовленості.

А) Правильно.

Б) Неправильно.

Протягом багатьох років, мабуть, 30 000 перемовників з різною біографією, у різних країнах, носії різних культур і мов, з різним ступенем готовності навчатись, які відвідували наш майстер-клас, відповідали на це запитання. Переважна більшість з них, 96 %, дали однакову відповідь.

Ця майже одноголосність поширюється навіть на тих, хто відвідував програми інших викладачів з розвитку переговорних навичок, одна чи дві з яких відомі своєю високою вартістю. У контексті поданого тесту це наводить на думку, що вони

слухали не уважно чи взагалі не слухали або що їхнім наставникам краще вдається продавати свої курси, ніж навчати хороших переговорних навичок. Пам'ятайте: не все те золото, що блищить. (Якщо, переплативши за чергові курси переговорних навичок, ви обрали неправильну відповідь, ви повинні вимагати, щоб вам повернули гроші!)

Насамперед я хотів би сказати дещо про навчання і про те, як воно нам вдавалося найкраще принаймні один раз у житті.

У дитинстві ми навчались, виправляючи свої помилки й хибні уявлення. Так ми навчилися ходити й розмовляти. Ми намагались підвестися й падали стільки разів, скільки було потрібно, щоб впоратись із цим завданням, водночас зміцнюючи м'язи. Спочатку ми лопотіли й тільки потім навчилися вимовляти звуки у словах: спершу в іменниках, потім у дієсловах і прикметниках.

Дорослі допомагали нам встати й виправляли наше нерозбірливе мовлення. Так само, навчаючись їздити на велосипеді, ми користувалися підтримкою бічних коліс, перш ніж їх від'єдали і ми поїхали самостійно (і ніколи не втрачали цієї навички, незалежно від того, скільки часу минуло з останньої поїздки). Отже, це не змагання між мною і вами. Тести для самоконтролю покликані допомагати вам у навчанні, а не намагатися принизити вас (женіть від себе цю думку). Вони забезпечують корисний і приємний механізм для заохочення вас замислитись над тим, як ви ведете переговори наразі, але, оскільки я не можу підлаштувати кожен урок під кожную окрему особу, я змушений, як під час приготування пуншу для вечірки, використовувати узагальнений підхід, щоб одночасно досягти кількох цілей.

Отже, якого висновку ви дійшли: це твердження правильне чи неправильне?

На мою думку, це твердження *неправильне*.

Оскільки більшість опитаних позначають відповідь «правильно», досить часто після оголошення мого вердикту лунає хвиля

заперечень. Проте мало хто довго наполягає, що зазначений вище вибір є слушним, коли вони усвідомлюють, як їхній підхід впливає на інтуїтивну реакцію під час прийняття рішення. Тим небагатьом особам, які завжди віритимуть, що їхній вибір був правильним, допомогти неможливо, важка доля чекає на них у справжньому світі переговорів. Сподіваюсь, вони ніколи не будуть керувати вашим пенсійним фондом!

Отже, перший пункт під час виправлення помилок і хибних уявлень стосовно переговорів: ваші підходи визначають більшість ваших дій під час переговорів. У двосторонній розмові, яка є типовою для переговорів, досить швидкі рішення приймають під тиском. Якщо з багатьох, часто суперечливих, підходів ви обираєте ті, які містять помилки й хибні уявлення, ваша поведінка буде менш доречною, ніж після ретельного їх перегляду, описаного в книжці «Домовлятися завжди».

Тому тест для самоконтролю № 1 є лакмусовим папірцем вашого розуміння переговорів.

Розгляньмо помилки в підходах, яких ви припустилися, обравши варіант «правильно». (Тим, хто відповів «неправильно», рано пишатися собою, продовжуйте читати, адже ви можете усвідомити, що це був лише правильний здогад).

Наводжу це твердження ще раз:

«У переговорах з конфліктним опонентом краще поступитись у незначних речах, щоб досягти домовленості».

На мою думку, воно містить п'ять помилок у підходах:

### 1. «У переговорах з конфліктним опонентом»

На яку думку вас наводить це твердження? Усі ми іноді мали справу з такою людиною, яку тільки святий назвав би «конфліктною», а декому з них ми ніколи не втомилися б давати стусанив!