



Книга Переговоры на кулаках

Советы и истории от Мастера компромиссов

Рауль Фелдер
Сибирское университетское издательство, 2005
Также есть на следующих языках: Английский

Рецензия BooksInShort

Автор книги Рауль Фелдер – известный нью-йоркский адвокат, ведущий бракоразводные дела американской элиты. Среди его клиентов – кинозвезды, главы корпораций и крупные политики. Наивно полагать, что Фелдер добился успеха благодаря таким качествам, как скромность и мягкосердечие. Описывая судебные процессы из своей адвокатской практики, автор стремится показать себя не только профессиональным переговорщиком, но и человеком, который хорошо разбирается в людях. Задача непростая, особенно если учесть, что в арсенале легендарного мастера переговоров есть средства, которые шокируют многих читателей. Книга придется по душе тем, кто любит мемуары о знаменитостях, – она состоит из коротких сюжетов из жизни “звезд”, рассказанных доверенным лицом. Подойдет она и тем, кого интересует искусство ведения переговоров, – несмотря на перевес в сторону бракоразводных конфликтов, в книге представлен универсальный набор практических приемов переговорщика. По мнению *BooksInShort*, автору отлично удалось не только посплетничать о знаменитостях, но и предложить читателю полезные советы о том, как действовать на поле боя.

Основные идеи

- Ведение переговоров требует и таланта, и знания практических приемов.
- Начинайте переговоры с максимально высоких требований – снизить их можно в любой момент.
- Узнайте как можно больше о своем оппоненте до начала переговоров.
- Продумайте несколько сценариев развития событий – если один план действий сорвется, у вас будет наготове запасной вариант.
- Место проведения переговоров и их темп должны определять вы, а не другая сторона.
- К своему оппоненту нужно относиться жестко, но не жестоко – возможно, вам придется снова с ним встретиться.
- Алчность и желание отомстить не должны перевешивать здравый смысл.
- Научитесь определять момент, когда переговоры целесообразнее приостановить.
- Не допускайте, чтобы исход спора решал третейский судья.
- Когда переговоры становятся слишком эмоциональными, например, в ходе бракоразводных процессов, стороны могут совершать абсурдные поступки.

Краткое содержание

Правила ведения переговоров

Разводы знаменитостей всегда сопровождаются напряженными переговорами. С кем останутся дети? Кому отойдут дом, коллекция картин, акции, облигации? Чтобы решать эти вопросы в условиях острого накала страстей, характерного для бракоразводных процессов, нужны хладнокровие, уверенность в себе и знание специальных приемов.

“Я заставил расстаться с миллиардами долларов людей, которые рассчитывали не давать ни цента”.

Любые переговоры – это определенная расстановка сил. Слабая сторона вступает в схватку с сильной. Поэтому слабая сторона должна быть опытным переговорщиком – иногда шанс на победу ей дают только красноречие и хитроумная тактика. Адвокаты, ведущие уголовные дела, часто находятся в заведомо невыгодном положении, так как вся система уголовного судопроизводства стоит на стороне обвинителей. Полиция собирает улики, судья и присяжные склонны верить доводам прокурора. Все обстоятельства складываются против обвиняемого, и у адвоката нередко остается только одна возможность помочь клиенту – добиться смягчения наказания после признания вины. У адвокатов, ведущих бракоразводные дела, шансов на выигрыш больше. Обычно они представляют интересы жен. Мужья в большинстве случаев приглашают юристов из своих компаний, а корпоративные юристы, как правило, плохие переговорщики. Перевес сил оказывается на стороне слабого, если слабый обладает лучшими навыками ведения переговоров.

“Очень важно перед началом переговоров четко определить, какую задачу вам предстоит решить с их помощью”.

Основные правила ведения переговоров:

- Никогда не сосредотачивайтесь на какой-то одной детали, иначе вы утратите понимание общей картины.
- Не настраивайтесь заранее на определенный исход переговоров.
- Будьте готовы идти на уступки. Вы вряд ли получите все, чего добиваетесь, поэтому определите заранее, чем именно можно пожертвовать и по какой цене.
- Если изменятся обстоятельства, пересмотрите свои цели и задачи. Не бойтесь признавать ошибки.
- Старайтесь больше слушать, чем говорить. Вы узнаете новую информацию, когда слушаете, а не когда говорите.
- Сохраняйте ясную голову и ни на миг не ослабляйте внимания.
- Всегда выполняйте свои обещания. Если вы внушаете доверие, это создает для вас дополнительные возможности.
- Ваша сила – в информированности. Соберите максимум сведений об оппоненте.
- С помощью переговоров вы можете добиться выгодных условий в любой ситуации. Определенные уступки можно получить даже в магазине модной одежды. Вызовите администратора и предложите свои условия.
- Вы не получите желаемого, если четко не обозначите своих требований.
- Требуйте большего. Если вы покупатель, требуйте от продавца скидок или дополнительных услуг. Если вы продавец, добивайтесь, чтобы покупатель приобрел дополнительную гарантию или купил больше товара. Продолжайте настаивать, и результат вас приятно удивит.
- Все обязательства должны быть даны только в письменной форме.
- Чаще используйте в переговорах слова “компромисс” и “здравый смысл”. Дайте понять своему оппоненту, что сами всегда руководствуетесь здравым смыслом и готовы идти на компромисс, и что от него ожидаете того же. Это задает переговорам правильный тон.
- Помните, что у вас всегда есть возможность прервать переговоры.
- Никогда не доверяйтесь третьему лицу. Не спешите соглашаться на третейский суд. Ваше благополучие может зависеть от посторонних обстоятельств: например, от того, что судье накануне сказала жена, или от того, что он съел на завтрак.
- Заранее согласуйте со своими сторонниками и ассистентами невербальные знаки, чтобы обмениваться информацией незаметно для противников.

Противники

Не исключено, что вам придется, образно говоря, уничтожить своего противника. Однако сделать это нужно так, чтобы в будущем, случись вам встретиться с бывшим оппонентом, он не отказался иметь с вами дело. Следите за своим противником, ищите его уязвимые места, наблюдайте за глазами. Автор книги часто использует следующий прием – он смотрит на мужа своей клиентки и говорит: “Лично мне нет никакого дела, что вы имеете неофициальные источники дохода и содержите любовницу”. При этом Фелдер наблюдает за глазами собеседника, выжидая, на каком слове тот вздрогнет. Это и есть слабое место. Если вы заранее узнаете о слабом месте противника, проявить непреклонность в нужный момент будет намного проще.

“Делайте все, чтобы вам верили. Никогда не обещайте сделать то, что вам не по силам, или то, что вы не станете делать по принципиальным соображениям”.

Однажды автор книги вел переговоры с человеком, больным диабетом. Он знал, что если диабетик вовремя не поест, у него изменится уровень сахара в крови, что может совершенно выбить человека из колеи. Во время переговоров, которые проходили в офисе Фелдера, оппонент заказал по телефону еду. Заказ доставили, секретарь заглянула в кабинет и сказала, что принесли письмо. Фелдер вышел, расписался, выбросил пакет с едой в урну для бумаг и вернулся к переговорам. Когда оппонент поинтересовался, не доставили ли его заказ, Фелдер позвонил в ресторан, пожаловался на плохое обслуживание и сделал заказ заново. История повторилась. На сей раз секретарь сообщила, что пришли документы от судьи. Фелдер вышел из кабинета, заплатил по счету и опять выбросил пакет с едой. Вскоре оппонент почувствовал себя настолько плохо, что согласился на условия, выгодные для клиента Фелдера.

“Если переговоры заходят в тупик, опытный переговорщик берет тайм-аут”.

Каким бы жестким и изобретательным переговорщиком вы ни были, никогда не угрожайте противнику, если не готовы перейти от слов к делу. Не стремитесь к победе любой ценой – вы можете выиграть бой, но проиграть войну. Например, при расторжении брака вопросы раздела имущества могут решиться в вашу пользу, но при этом экс-супруг станет вашим врагом на всю жизнь, что, в свою очередь, негативно скажется на детях. Другой пример: если у вас возникает возможность диктовать условия своему начальнику,

“Темп переговоров во многом зависит от того, насколько удачный момент вы выбрали для их начала”.

не торопитесь его злоупотреблять – такая зависимость не продлится долго. Недооценка или переоценка соперника чреваты серьезными последствиями. Если вы переоцените противника, то свяжете себе руки, а если недооцените – подставите себя под удар.

Отвлекающий маневр

Умело выполненный отвлекающий маневр даст вам время на размышления. Например, можно “случайно” опрокинуть стакан с водой, уронить папку или задать неожиданный, не относящийся к теме вопрос, чтобы направить дискуссию в другое русло. Если переговоры проходят у вас в офисе, ваш секретарь может срочно вызвать вас по неотложному делу в тот момент, когда вам нужно “перевести дыхание”. Именно по этой причине добивайтесь проведения переговоров на вашей территории. Не позволяйте противнику увести дискуссию в незнакомую, неприятную или невыгодную для вас сторону – инициатива в проведении отвлекающих маневров должна исходить от вас.

Отстраненность

Стремясь во что бы то ни стало добиться своего, вы рискуете утратить понимание общей картины происходящего. Ваша задача – совершить сделку по реальной цене. Эмоциональное напряжение в процессе развода приводит к тому, что бывшие супруги не думают ни о чем, кроме мести. В этом состоянии они совершают безрассудные поступки. Однажды судья постановил, чтобы разводящийся муж продал все совместное имущество и разделил полученные средства поровну с бывшей женой. В пылу споров автомобиль, за который можно было бы выручить десять тысяч долларов, был продан за двадцать. Во время широко освещавшегося прессой бракоразводного процесса Джека Уэлча, бывшего управляющего директора General Electric, его экс-супруга в порыве гнева рассказала журналистам о количестве нулей в получаемой им пенсии. После того как на Уэлча обрушился поток критики, он был вынужден отказаться от части своих пенсионных выплат и льгот. Победа налицо: жене удалось лишить бывшего мужа части его средств. Но не наказала ли она этим сама себя, не получив свою долю от этой суммы? Не спешите отказываться от материальных ценностей ради иллюзорных выгод. Какой бы желанной ни казалась вам месть, едва ли из-за нее стоит рисковать спокойной и обеспеченной жизнью.

“На переговорах нужно всегда избегать слова «нет»”.

Еще один пример неудачной сделки в процессе развода – соглашение о конфиденциальности. Предлагать другой стороне вознаграждение за подписание такого соглашения не имеет смысла – вы все равно не сможете проконтролировать его исполнение.

Доверие

Доверие – один из самых важных факторов успеха на переговорах. Никакие аргументы не сработают, если противник вам не верит. Указав на собственную незначительную оплошность, вы ничем не рискуете: тем самым вы укрепите доверие к себе, и это поможет вам в дальнейшем. Не давайте волю эмоциям – впрочем, иногда бывает полезен порыв негодования, талантливо разыгранный в нужный момент. Уделите особое внимание своему внешнему виду и отработайте эффектные театральные приемы.

Выход из игры

Прерывание переговоров – одно из наиболее действенных средств переговорной тактики. Выходить из игры нужно умело и виртуозно. Перед тем, как удалиться, произнесите выразительную речь, тщательно подбирая слова, чтобы оставить дверь открытой для вашего нового появления. Ваша задача – смутить оппонента, привести его в замешательство. Никогда не прерывайте переговоры в раздраженном состоянии. Не теряйте чувства реальности и, уходя, не забудьте свою ручку и папку с документами. По ходу дела вам может понадобиться создать у противника впечатление, что вас трясет от бешенства, но при этом вы ни на секунду не должны утрачивать самоконтроль. Прервать переговоры можно в следующих случаях:

- Если оппонент выдвигает жесткий и совершенно невыполнимый ультиматум.
- Если переговоры тянутся долгое время без всякого результата, и вы хотите дать понять, что намерены прекратить их вообще. Ваши противники, которые уже потратили много усилий и многим рискуют, скорее всего, попросят вас вернуться и примут ваши условия.
- Если вы уверены, что не переоцениваете свои возможности. Знаменитая забастовка лифтеров в Нью-Йорке привела к тому, что домовладельцы установили в домах автоматические лифты. Хотя переделки обошлись им недешево, необходимость в лифтерах полностью отпала.

Темп и время

Очень важно правильно выбирать время для проведения переговоров. Повлиять на темп переговоров можно, зная, что оппонентов поджимают сроки. Например, некоторые нью-йоркские юристы предпочитают назначать переговоры с ортодоксальными евреями на полдень пятницы. В пятницу на закате солнца иудеисты начинают отмечать шаббат, и поэтому, торопясь вовремя завершить встречу, они с большей готовностью пойдут на уступки. Адвокаты, ведущие бракоразводные процессы, назначают обсуждение вопросов родительской опеки на тот месяц, когда нужно подавать документы для поступления в школу. И для того, чтобы ребенка вовремя зачислили в первый класс, родителям приходится найти общий язык. Проводя переговоры с представителями других наций, важно уметь приспосабливаться к чужим обычаям. Имейте в виду, что британские юристы работают крайне неторопливо, но медленнее всего идут переговоры с арабами.

“В любых переговорах есть своя волшебная цифра”.

Бракоразводные процессы не представляют особой сложности с юридической точки зрения. Равный и справедливый раздел имущества, когда обе стороны имеют полную информацию об этом имуществе, – вполне решаемая задача для здравомыслящих людей с калькуляторами в руках. Однако развод часто осложняется острой конфронтацией экс-супругов, в которой здравый смысл отступает под напором эмоций. Деловые переговоры, напротив, обычно сводятся к интерпретации правовых норм и законодательных актов. Например, страховые компании должны формировать резервный фонд, чтобы покрывать затраты на возможные страховые выплаты. Иногда они намеренно завышают размер этого резерва по отношению к планируемой сумме выплат, так как эти средства вычитаются из налогооблагаемой базы. Теоретически этот резерв должен целиком

использоваться компанией для выплаты по страховым случаям. Если вы знаете сумму резерва, то можете подсчитать, как ваша страховая компания оценивает вероятный размер выплат, и это даст вам определенные ориентиры при урегулировании спора или возбуждении судебного дела.

“Изучите физическое состояние своего противника, его сильные и слабые стороны, пределы его возможностей”.

Выдвигая свои требования, начинайте с более высокой цифры, чем та, которую вы считаете приемлемой. Это стандартная практика на переговорах. Какую бы сумму вы ни назвали, ваш оппонент сочтет ее завышенной. Объявив “настоящую” цифру, вы сразу поставите себя в невыгодное положение. Начните с высокого старта, и у вас всегда будет задел для снижения цены – в противном случае возможности поднять планку уже не будет. Называйте реалистичные суммы. В бракоразводных процессах жены склонны переоценивать размер заработка бывших мужей и имеющиеся у них средства. Человека, доход которого зависит от репутации, внешности или таланта, вряд ли можно рассматривать как надежный источник финансирования. Такой человек находится в ином положении, чем владелец процветающего бизнеса. Трезво оценивайте потенциал своего оппонента, когда начинаете прикидывать цифры.

Об авторе

Рауль Фелдер ведет бракоразводные дела более 40 лет. Среди его клиентов – Руди Джулиани, Джек Уэлч, Кэрол Ченнинг и другие известные люди.
