

## Розділ 1

---

### Що таке переговори... насправді?

Для початку я хочу розповісти історію, аби налаштувати вас на спосіб мислення компетентного перемовника.

Один мультимільйонер мав двох десятилітніх синів-близнюків, один із яких був невинним оптимістом, а інший — таким самим невинним песимістом. Чоловік так собі міркував: «От якби оптиміст став дещо песимістичнішим, а песиміст — трохи оптимістичнішим, то мої хлопчики були б просто чудовими». Він купив дітям подарунки на день народження, які мали доставити додому: песимісту — японський гоночний велосипед за 5 тисяч доларів (розглядаючи блискучий, червоний зі сріблом ровер, він думав: «Ну що в такому подарунку може не сподобатися 10-річному хлоп'яті? Він має просто закохатися в нього»), а оптимісту поклав посеред кімнати два кінських кізяки.

Наступного ранку батько спершу зазирнув до песиміста, щоб дізнатися, чи сподобався синові подарунок.

— Сподобався? — вигукнув хлопець, — та я ненавиджу його. Це найгірше, що ти міг мені подарувати. Якщо я поїду на велосипеді вулицею, мене може збити автобус, після чого я потраплю до лікарні з переламаними ногами. А якщо мені навіть пощастить доїхати до дитячого майданчика, то хтось із хлопчаків, удвічі більших за мене, відбере в мене велосипед. Як ти міг так недбало поставитися до вибору подарунка?

«Він невинний, — подумав батько й попрямував до кімнати другого сина, — може, тут я не схибив?» Відчинивши двері, чоловік побачив таку картину: усміхнений син сидить посеред кінського гною, длубається в ньому та ще й наспівує!

— Що ти робиш? — запитав батько.

— Якщо тут є кізяки, то десь має бути й коник! — відповів хлопчик.

Ця відповідь стисло і влучно демонструє спосіб мислення досвідченого перемовника. Ви маєте усвідомити, що успішний перемовник мусить перевернути купу кізяків, перш ніж знайти коника — укласти вигідну угоду. Якщо ви хочете досягти успіху в переговорах, вам доведеться витратити чимало часу, щоб з'ясувати, чого ж насправді хоче інша сторона. Ви маєте поставити купу запитань, аби зрозуміти, що вони стерплять, а що — ні. А ще вам треба запастися терпінням, щоб постійно вишукувати їхні сильні та слабкі сторони.

### Правила ведення переговорів

Перш ніж рухатися далі, дайте відповіді на таких два запитання:

1. *Чи існують правила ведення переговорів?* Правильна відповідь: «Ні, жодних правил не існує».
2. *Чи можна під час переговорів брехати, шахрувати й хитрувати?* Правильна відповідь: «Так, можна все».

Звісно, це не означає, що ви маєте поводитися неетично чи порушувати закон. Укладаючи угоду, Дональд Трамп дотримує свого слова, і я — так само. Насправді в цій книжці я постійно наголошуватиму на тому, що з іншою стороною необхідно вибудовувати довірчі стосунки. Однак переговори — це ще не угода з прописаними в ній умовами. Я із власного досвіду знаю — допоки контракт не підписаний, учасники перемовин можуть чинити, як хочуть, без жодних обмежень.

Якщо, наприклад, інша сторона поставить вам запитання: «Чи ця угода є для вас принципово важливою?», ви не повинні щиро відповідати «Так», бо опинитесь у вкрай несприятливій позиції. Краще відреагувати таким чином: «Ні. Мені, звісно, хочеться укласти цю угоду, втім, якщо ми не дійдемо згоди, я можу розглянути інші варіанти».

Я не знаю ані спортивних, ані будь-яких інших змагань, які б давали учасникам таку свободу дій. Наприклад, у бейсболі, найулюбленішій американській грі, існують жорсткі правила. На полі можуть перебувати одночасно тільки по дев'ять гравців від кожної

команди, гра складається з дев'яти подач, а суддя фіксує порушення правил (на полі є спеціальні білі смуги, за якими він визначає, чи проходить гра всередині поля чи поза його межами). Що ж до переговорів, які насправді також є грою під назвою «життя», то тут не існує жодних правил чи інструкцій, де було б визначено, як має проходити гра, що треба вважати успіхом, а що ні. Переговори — це обмін думками, який неминуче приводить до певного результату. І лише сторони, що беруть у них участь, можуть визначити, виграли вони або програли чи, можливо, гра завершилася «з нічийним результатом».

### Переговори — це частина нашого життя

Більшість людей лякає сама думка про участь в переговорах, хоча насправді ми все життя ведемо переговори, навіть коли не здогадуємося про це. Я вів переговори від самого народження. Спочатку, згоднілий, я своїм лементом вів переговори з мамою, аж поки вона не вирішувала проблему, нагодувавши мене. Я робив це несвідомо, переговори відбувалися мимовільно.

Ви постійно вступаєте в переговори чи то зі своїм босом, чи то з випадковим перехожим. Хлопці ведуть переговори з дівчатами, дівчата — із хлопцями, чоловік і дружина постійно перебувають у стані переговорів. Переговори розпочинаються й тоді, коли ви вирішуєте придбати автомобіль, будинок чи обговорюєте з друзями, який фільм переглянути. Переговори — це не лише укладання бізнес-угоди, це щоденна участь у грі під назвою «життя».

Багато хто думає, що єдиною метою переговорів є отримання найкращих умов для себе. Натомість підхід Дональда Трампа передбачає пошук такого рішення, щоб усі сторони були задоволені. Створення дружньої атмосфери куди важливіше, ніж сам факт укладення угоди, перемога чи отримання чогось, що вам не хотіли віддавати.

Трамп здобув репутацію великого перемовника завдяки своїй здатності проникати в найпотаємніші глибини людської душі. Він знає, що в людей на думці, як їх можна схилити до сприйняття чужих ідей. Він уміє обрати правильну стратегію, щоб змусити людей мислити нестандартно, *поза межами* тієї схеми, яку вони самі собі нав'язали.

Хоча ми й звикли вважати, що грошова винагорода майже завжди є найкращим стимулом, частіше людей штовхає до тих чи інших рішень їхнє власне его, питання престижу, визнання або особисте задоволення. Саме тому Трамп дуже рідко вдається до грошових стимулів під час переговорів. Він динамічний, уміє переконувати й майстерно цим користується. Трамп знає, що правильні слова, сказані в потрібний момент, можуть перетворити супротивника на партнера, а непримиренне протиріччя – на взаємовигідну домовленість. Більшості людей навички ведення переговорів потрібні саме для того, щоб поступово дійти результату, який задовольнятиме всіх.

### Дефініція переговорів

Щоб стати успішним перемовником, ви маєте усвідомити, що переговори – це значно тонший процес, аніж просто розмова двох людей про ціну. Переговори – це наша перша форма комунікації з оточуючими.

*Переговори – це сума всіх способів передавання інформації про свої бажання, прагнення і про те, чого ми очікуємо від інших людей, а також способи отримання нами інформації про бажання, прагнення й очікування оточуючих.*

Безперечно, найпершим інструментом в нашому комунікаційному арсеналі є мова. Однак талановите ведення переговорів передбачає дещо більше, ніж вчасно і влучно сказане слово. Переговори включають усі наявні і приховані способи отримання й повідомлення інформації.

Ми звикли думати, що в ході переговорів ми лише говоримо, слухаємо і торгуємося з кимось заради досягнення бажаної мети. Не треба забувати, що переговори припускають також багато невербальних форм комунікації. Коли хтось запізнюється на зустріч і не вибачається або взагалі не приходить – це також елемент переговорів. Часом те, чого людина не зробила або не сказала, є для нас важливішим – не відповідати на телефонні дзвінки, швиденько згорнути зустріч, призначити дві зустрічі на один і той самий час – усе це прийоми ведення переговорів. Переговорами є все, що пов'язано з бажаннями і прагненнями їх учасників (у позитивному і негативному значенні).

### **Переговори — це завжди компроміс і креативність**

У житті нам ніколи не вдається отримати все, чого ми хочемо. Тому на лекціях у Нью-Йоркському університеті я кажу своїм студентам, що переговори — *це процес, під час якого люди навчаються знаходити компроміс, який може стати прийнятною альтернативою того, що (як їм здається) вони справді хотіли мати.*

Кожна людина розпочинає переговори, думаючи, що точно знає, чого хоче. Та, на жаль, бажання зазвичай не задовольняються повною мірою, тому в ході переговорів доводиться вчитися ухвалювати компромісні рішення.

Наприклад, я приходжу в автомобільний дилерський центр і кажу: «Мені потрібен повнопривідний спортивний кабриолет», а тоді, побачивши нову модель, вигукую: «Ось ця мені подобається. Саме таку я й хотів».

Продавець відповідає мені: «У ній є все, що вам потрібно, і коштує вона 36 000 доларів». Я не мав наміру витратити на автомобіль 36 000 доларів, тому кажу продавцю, що мій бюджет цього не витримає. А він на те відповідає: «Можу показати вам дві моделі, які коштують близько 25 000 доларів, проте жодна з них не задовольняє вашим вимогам. Наскільки суттєвими для вас є зазначені вами властивості?»

Отже, я маю від чогось відмовитись... Зрештою я зупинився на автомобілі, про який думав спочатку, але це був компромісний варіант порівняно з тим, що я хотів (як мені здавалось). Будь-які переговори, як і все в житті, мають свої плюси і мінуси, і ви мусите їх зіставляти, а рішення буде ухвалене, коли плюси переважають мінуси. Це так просто, хоча перш ніж дійти якогось рішення, ви неодноразово будете засмучуватись, дратуватись, сперечатись.

Брати участь у переговорах — це цікаво, адже ви дізнаєтеся багато нового, як про себе, так і про супротивну сторону. Ніби ви збираєте «пазл», не маючи перед собою зображення того, що у вас має вийти, не знаючи нічого ні про кількість елементів, ні про колірну гаму рисунка. Чи можливо це? — Можливо. Чи важко? — Безперечно. Для ведення переговорів ви маєте використати всі можливості свого мозку, а не лише п'ять органів чуття. Початок переговорів нагадує подорож до чарівної країни без мапи, коли хоч би яку дорогу ви обрали, вона однаково приведе вас не туди. Якщо хтось думає,

що такий підхід ставить під сумнів отримання бажаного результату, навряд чи він є щирим із собою.

Дональд Трамп рідко розпочинає переговори, розповідаючи, що саме в нього на думці. Тут буде доречно проаналізувати історію тривалих переговорів між Дональдом Трампом і Леонардом Кенделлом, предметом яких був *Trump Tower* – фешенебельний багатопверховий комплекс на П'ятій авеню в Нью-Йорку, візитна картка Дональда. Кенделлу належала будівля на сході 57-ї стріт, між *Tiffany&Co* і ділянкою, на якій Трамп планував збудувати свій хмарочос. Для нього було життєво важливо отримати контроль над власністю Кенделла, оскільки фасадом ця будівля була обернена на 57-у стріт, а понад нею ще залишався повітряний простір, який можна було використати для збільшення висоти *Trump Tower*. Ретельно вивчивши весь «підспідок» Кенделла, Дональд довідався, що той є девелопером із багаторічним стажем, досвідченим і жорстким перемовником, який віддає перевагу довготерміновому володінню землею, що має стратегічно вигідне розташування. Насправді Трампу потрібна була гнучка угода довгострокової оренди, але він знав, що прямолінійний підхід неминуче призведе до тривалих, складних переговорів із сумнівним результатом. Дональду треба було влаштувати все так, аби Кенделл сам дійшов до думки про надання цієї будівлі в довгострокову оренду. Під час переговорів із *Tiffany* з приводу купівлі невикористаних прав на повітряний простір Трамп дізнався, що у *Tiffany* є опціон, який дає цій компанії право на придбання власності Кенделла за ринковою ціною. Дональд умовив представників *Tiffany* передати йому опціон на власність Кенделла як частину угоди з правами на повітряний простір.

Потім Трамп, озброєний опціоном, заявив Кенделлу, що має намір скористатися цим опціоном та викупити будівлю і спитав у Кенделла, скільки той хоче за неї. Звичайно, почалася запекла суперечка з приводу справедливої ринкової ціни будівлі. Стало зрозуміло, що для визначення справедливої ринкової вартості й змінення власника може бути потрібна вельми витратна судова тяжба. Тож, сподіваючись на порозуміння, Кенделл запросив Дональда на обід в *University Club*. Трамп був упевнений, що Кенделл збирається запропонувати йому довгострокову оренду (чого Дональд і хотів насправді), тож він запросив на цю зустріч мене, позаяк мені були відомі всі

хитросплетіння орендних відносин. Як і передрікав Трамп, Кенделл, трохи посперечавшись з нами, підняв питання про можливість довгострокової оренди землі. Трамп сказав, що йому потрібен тільки продаж, бо він хоче скористатися правами на повітряний простір. Кенделл зауважив, що в разі достатньо високої орендної ставки може включити права на повітряний простір в договір оренди землі. Трамп запитав: «Чому ви віддаєте перевагу довгостроковій оренді над кількома мільйонами доларів готівкою?» Кенделл відповів, що не хоче сплачувати податки з продажу і вважає за краще залишити своїм онукам стійкий у тривалих термінах актив, який приносить живі гроші. Трамп з повагою поставився до чесної відповіді Кенделла й негайно скористався можливістю перейти від жорстких переговорів до дружби та взаємної довіри. Трамп сказав: «Лене, це не те, про що я думав, та якщо ви цього хочете і це зробить вас щасливим, я піду на це». Вони швидко домовилися про ціну й інші принципово важливі умови оренди і потисли один одному руки. Перш ніж піти, Дональд у присутності Кенделла сказав мені: «Обговори всі подробиці з Леном. Я хочу, щоб ти оформив такий договір, який захищав би Лена, але дав мені все необхідне для успішного будівництва *Trump Tower*. Дії Трампа та його поведінка після того, як він із Леном дійшли порозуміння, створили атмосферу довіри, завдяки якій я зміг уникнути непотрібних суперечок, що часто супроводжують підписання важливих юридичних документів. Вочевидь, бажання Трампа покласти на мене заключний етап угоди зворушило Кенделла. Перебуваючи під враженням, він попросив мене, юриста, що працює на Дональда, підготувати документи. Зваживши на цей жест довіри, я сказав, що захищатиму його інтереси так, наче він – мій клієнт. За два тижні договір оренди було підготовлено, узгоджено й підписано. І Трамп, і Кенделл врешті-решт отримали те, що хотіли, однак усі ми отримали дещо значно більше.

Наслідком таких переговорів стала дружба між Трампом і Кенделлом, яка тривала до самої смерті Кенделла. Трохи згодом, завдячуючи почуттю довіри, яке тоді виникло між нами, Кенделл запропонував мені стати його адвокатом. Такі самі стосунки в мене склалися і з його нащадками. Мораль цієї історії така: «Інколи висловлене прямо і щиро прагнення отримати щось – не найкращий спосіб досягнення бажаного результату».



Як показує ця історія, успішні переговори — *це постійне використання наявних можливостей*. Часто-густо успіх залежатиме від вашої здатності мислити «від супротивного», в чому Трамп професіонал. Мислення «від супротивного» корисне, коли ви формулюєте неприйнятну пропозицію, знаючи те, що у вихідному вигляді вона не буде прийнята, а потім змінюєте курс і погоджуєтеся внести виправлення, які роблять її прийнятною для супротивної сторони. У процесі вироблення взаємно прийнятного рішення ви маєте розглянути безліч можливих варіантів. Що більше наживки ви кидатимете у воду, то вищою буде ймовірність того, що риба потрапить до ваших тенет.

Ось іще один приклад: припустимо, я хочу придбати простенький ноутбук. Але продавець каже мені: «Це базова модель. Коштує вона лише 599 доларів. Та це не те, що вам потрібно». Чому він так говорить? Допомагає мені зробити правильний вибір чи намагається змусити мене витратити більше грошей на дорожу модель? Продавець комп'ютерів, як і будь-який інший учасник переговорів, завжди щось продає. І ось я вирушаю у подорож до чарівної країни. «Як щодо цього, у нього 50 мегабайтів оперативної пам'яті й вмонтований 4-швидкісний привід компакт-дисків? Я знаю лише, що мені потрібен комп'ютер і жодного уявлення не маю, що воно таке той «мегабайт». Я повинен провести переговори так, щоб отримати достовірну інформацію і щоб продавець не спокушав мене своїми вмовляннями та обіцянками. Можливо, мої потреби вдовольнить лише дорога модель. Перш ніж зробити покупку, я маю обговорити цю тему. Творчий підхід, скептичне ставлення, збір інформації і бажання розглянути різноманітні варіанти — ось ключові якості, які ви маєте плекати в собі, якщо прагнете бути успішним перемовником.

### Чим не є переговори

Щоб краще зрозуміти, що таке переговори, ви маєте зважити на три ключових моменти. По-перше, це не наука. По-друге, це не той випадок, коли перемога — понад усе. По-третє, це не щось стале — мотиви та цілі сторін, що беруть участь у переговорах, завжди розбіжні, ба більше, вони можуть змінюватися кожної миті.



### **Це не наука. Головне — задоволення**

Усі без винятку хочуть як кінцевий результат переговорів отримати задоволення. Щоб досягти успіху в переговорах, ви маєте переконати представників іншої сторони і сформуванати відчуття загального задоволення, яке неможливо нав'язати. Однак задоволення є чисто суб'єктивним емоційним станом, безпосередньо пов'язаним із характером людини. Украй рідко внаслідок переговорів люди отримують щось виключно матеріальне чи щось таке, що можна більш-менш точно порахувати або виміряти, а наука оперує точними даними. Ви знаєте, чого досягли, ваше досягнення матеріальне і може бути обчислене, переговори ж не задовольняють ці вимоги. Якщо хтось запитає у вас: «Ти виграв чи програв у цих переговорах?», ви не зможете дати точну відповідь. Можливо, в деяких позиціях ви перемогли, а в інших — зазнали поразки. Однак поняття перемоги і поразки є більш точними, а відтак незастосовними до оцінювання результату реальних переговорів, тож однозначної відповіді, чим насправді завершилися переговори, не існує.

Може статися так, що якийсь з етапів переговорного процесу дає абсолютно не той результат, на який ви розраховували. Але хай там як, відчуття задоволення і спокою, яке не можна купити за гроші, має бути одним із ваших пріоритетів. Відчуття внутрішнього комфорту повинно переважати найвигіднішу ціну. Вашою справжньою метою має бути задоволення, а не найкраща ціна чи виконання всіх ваших вимог. Переговори — це процес із нескінченною кількістю нюансів та утруднень, а його завершення — це дещо більше, ніж досягнення домовленості про ціну і порядок дій.

### **Це не той випадок, коли перемога — понад усе**

Переговори — процес настільки багатогранний, що його неможливо втиснути у вузькі межі перемог та поразок. Такий бінарний підхід припускає, що, розпочинаючи переговори, ви плануєте отримати щось абсолютно конкретне, а в підсумку отримуєте саме те, чого хотіли, або опиняєтесь у програші. Думка, що обов'язково мають бути переможці й переможені, є недалекоюглядною і приречена на провал. Під час справді успішних переговорів ви маєте завоювати *довіру* і сформуванати *дружні відносини*, це частина процесу та вирішальна складова результату. Якщо ви довіряєте сантехніку, знаєте,

що він не візьме багато грошей за свою роботу й усуне проблему, що виникла, ви будете з радістю користатися його послугами ще не раз і платити стільки, скільки він скаже. А якщо він порушить ваше довір'я, ви знайдете когось іншого. Те саме стосується і продавців автомобілів, і фінансистів, і спеціалістів з нерухомості, і будь-яких інших людей, відносини з якими ви цінуєте.

### **Це не є чимось сталим**

Здебільшого переговорний процес становить низку переговорів, які можуть бути різними за формою і тривалістю. Рідко коли переговори обмежуються однією бесідою чи зустріччю, що має чіткий початок і кінець. Зазвичай під час будь-яких переговорів змінюються якісь обставини або з'являються додаткові чинники, які змушують людей змінювати свою позицію. Ви не можете бути впевнені, що сказане вами вчора залишиться актуальним і сьогодні.

Для прикладу уявімо таку ситуацію: ви продаєте машину, а я хочу її придбати. Гадаючи, що все вже вирішено, я призначаю зустріч на завтра. Та обставини змінюються. Вам телефонує якась людина і пропонує більше грошей. Машина потрібна іншій людині, а позаяк ми відклали все на завтра, «сталість» зникає. Телефонний дзвінок став новим чинником, який змінив вашу позицію. Таке завжди трапляється під час переговорів і ви можете використати це на свою користь. У наступних розділах я розповім про затягування і прискорення переговорів.

### **Сім цілей, які дадуть змогу успішно провести будь-які переговори**

Хоча ви й не можете знати, чим завершаться переговори, завжди важливо заздалегідь визначити свої цілі. Наведу сім цілей, які дадуть вам змогу більш ефективно вести переговори.

*Ціль 1. Я хочу отримати зиск.* Однак слово «зиск» у цьому контексті не обов'язково пов'язане з грошима. Часто отримання зиску від переговорів означає отримання такої вигоди, про яку ви спочатку й не думали. Україй корисно розпочинати переговори, будучи готовим до нових можливостей і неочікуваних результатів. Це краще, ніж зосереджуватися на одній ідеї, виробленій вами від самого початку.

*Ціль 2. Я хочу дізнатися якомога більше про наміри іншої сторони.* У кожної людини є історія, що пояснює, як і чому він (чи вона) розпочинає переговори, яка вкрай рідко збігається з вашими припущеннями. Якщо ви зможете дізнатися більше про цю історію (ставитимете запитання), то неминуче знайдете щось важливе, що в подальшому допоможе вам в ході переговорів. Використання підходу, який враховує потреби інших учасників переговорного процесу, дасть вам змогу завоювати їхню довіру і вибудувати взаємовідносини, а це і є ключовими елементами будь-яких переговорів. Наприклад, на стіні мого кабінету висять у рамці кілька рахунків на один долар. Відвідувачі часто запитують у мене, для чого я там їх повісив. Це дає мені можливість розповісти про те, що ці долари програли мені люди, які стверджували, що я не здатен щось зробити. Це частина *моєї* історії, і це має розповісти вам дещо про мій характер і про стиль ведення переговорів.

*Ціль 3. Я хочу з'ясувати граничне значення.* Якою є мінімальна ціна, за яку інша сторона дасть згоду на підписання угоди, і яку максимальну суму ви ладні віддати? Все, що знаходиться між цими двома числами, є предметом переговорів. Я називаю це *зоною невизначеності*. Для ефективного ведення переговорів дуже важливо знати значення, що є гранично допустимим для протилежної сторони, і встановити зону невизначеності. Не забувайте, що поки ви намагаєтеся оцінити цю зону кількісно, інша сторона намагається зробити те саме.

Пам'ятайте, люди не схильні говорити правду, коли йдеться про те, яка сума для них є граничною. Багато хто навіть не знає, яка вона, а ті, хто стверджує, що знає, не завжди мають рацію. Отже, встановити граничне для іншої сторони значення можна, лише розмовляючи і спостерігаючи за перемовниками, однак це буде не зовсім та сума, яку вони вам назвуть.

*Ціль 4. Я хочу розібратися з часовими обмеженнями.* Часом люди змушені завершити переговори до якогось визначеного терміну, наприклад до кінця року. Людина може не мати повноважень на укладання угоди, вона має бути узгоджена ще з кимось. Ці обмеження впливатимуть на стиль ведення переговорів.

*Ціль 5. Я хочу вивчити представників іншої сторони.* Щоб ефективно вести переговори, ви маєте отримати всю необхідну інформацію.

Ви можете це зробити, ставлячи прямі запитання чи спілкуючись з іншими людьми. Ви маєте дізнатися якомога більше про особистості, що беруть участь у переговорах, про їхні знання предмета, про рівень їхньої освіти, про їхні здібності як перемовників. Зібравши всю цю інформацію (в межах можливого), ви зрозумієте, якого стилю спілкування потрібно дотримуватись. Якщо хтось полюбляє міцне слівце чи не зовсім пристойний жарт, то, розповівши якийсь кумедний анекдот, ви швидше порозумієтесь. Якщо ж вам випало мати справу з дуже серйозним бізнесменом, який не сприймає жартів, мабуть, йому буде приємно, коли й ваш стиль поведінки буде таким самим. Ви маєте дізнатися більше про репутацію партнера, його послужний список. Чи буде ця людина дотримувати свого слова, чи вона може відмовитися від нього? Така інформація дуже важлива: отримавши її, ви зрозумієте, як діяти і як спілкуватися із супротивною стороною.

*Ціль 6. Я хочу в будь-яких переговорах оцінювати своїх представників.* Під «своїми представниками» я маю на увазі кожного, хто може допомогти мені в переговорах. Це люди, яким ви звітуєте про перебіг подій, інвестори, юристи; якщо ж переговори мають приватний характер, то це може бути, наприклад, ваш чоловік (дружина) чи батьки. Той, хто хоч раз купував будинок, знає, що саме я маю на увазі. Можливо, вашій дружині запала в душу якась деталь будинку, а ви гадаєте, що ціна завищена. І що робити, коли виникають такі розбіжності? Ви повинні знайти шляхи до компромісу. Окреслюючи свою позицію для іншої сторони, ви маєте розуміти різницю між «позою» і реальністю. Поза — це маска, яку ви надіваєте на час переговорів, і вона не завжди є точним відображенням реальності. Наприклад, у вас виникли розбіжності з вашою дружиною з приводу придбання конкретного будинку. Ваша дружина хоче його купити, а ви вважаєте, що ціна зависока. Тоді ви, можливо, звернетесь до ріелтора і запропонуєте: «Оскільки кухня потребує капітального ремонту, тож я заплачу менше, ніж ви просите».

Ось вам приклад позерства. Ви не скажете ріелтору правду: «Мій дружині подобається будинок, і вона вважає, що ми маємо пристати на вашу пропозицію, а я впевнений, що ціна завищена». Сказавши так, ви продемонструєте внутрішні розбіжності та слабкість вашої позиції в переговорах.

*Ціль 7. Я хочу з'ясувати, що є справедливим і виваженим.* На кожному етапі переговорів усі повторюють: «Я лише хочу, щоб усі наші кроки були справедливими і виваженими». На жаль, у кожної зі сторін своє уявлення про «справедливість і виваженість», коли йдеться про вирішення конкретного питання. Ви маєте зрозуміти, що опоненти вважають справедливим та виваженим і наскільки це відрізняється від вашої власної думки.

## Висновок

Я завжди дотримувався думки, що найкращі у світі перемовники – дворічні діти. Не отримавши бажаного, вони падають на підлогу та верещать і надриваються доти, доки до їхніх рук не потрапить те, чого вони хочуть. Вони не змовкнуть, аж поки не переможуть. Щоб дитина припинила кричати, батьки, напевно, спочатку проситимуть і вмовлятимуть її, а потім дадуть їй все, що вона забажає. Таким чином, дитина вийде з переговорного процесу переможцем і вирішить, що подібна поведінка дає свої плоди. Якщо ж батьки виявляться достатньо сильними, щоб проігнорувати таке неподобство та піти, залишивши дитину кричати й битися в істериці (тобто вирішать використати іншу тактику ведення переговорів), то вона, зрештою, зрозуміє, що такий бешкет не приносить бажаних результатів і що ця тактика має бути відкинута та замінена більш ефективною. Наприклад, вона може міцно обійняти маму й прошепотіти їй на вухо: «Я так люблю тебе, мамцю». В будь-якому разі обидві сторони винесуть з переговорів якусь інформацію, що допоможе їм у майбутніх переговорних процесах. Якщо ви будете уважними, то кожні переговори, в яких ви берете участь, навчать вас чогось нового, що дасть вам змогу вдосконалити свої переговорні навички. Сподіваюсь, ця книжка збагатить ваш досвід тими стратегіями і тактичними прийомами, якими користуємося ми з Дональдом Трампом. Вони вироблені впродовж багатьох років нашої спільної роботи, за час якої було проведено тисячі ділових переговорів на найвищому рівні. В наступному розділі я спочатку хочу розповісти вам про те, що означає, вести переговори, як Дональд Трамп. У наступних розділах я послідовно опишуватиму етапи і стратегії, які допоможуть вам осягти мистецтво ведення переговорів.

Чому ви маєте витратити свій час на вивчення мистецтва переговорів? Чому ви повинні прочитати цю книжку? Тому що досвідчений і майстерний перемовник завжди, в будь-якій ситуації, отримуватиме кращі результати, ніж той, хто не має уявлення про ці прийоми. В багатьох випадках — це вибір між абсолютним успіхом і цілковитим провалом.

Отже, почнемо...