

ЗМІСТ

Вступ. Чому «дельфіни»?

Висновки.....	12
---------------	----

«Культура їсть стратегію на сніданок»

Два вектори культури	14
Культура у квадраті.....	22
Переговори з американцями: маленькі причини великих складностей	29
Зміна парадигми: про покоління X, Y і Z.....	34
Кілька слів про гендерну рівність у переговорах	39

Сила, що спирається на страх

Емоційна безпека.....	42
Страх утратити сильніший за бажання отримати.....	43
Подивімося на втрати. Спокійно.....	47
Залежність і зацікавленість	52
Куди приводять мрії?	57

Коробка з принципами

Ми віримо простому й зрозумілому.....	60
Ми хочемо те, що вже маємо. Тільки більше	64
Як історії впливають на розуміння.....	65
Брехня для інтелектуалів	66
А як же гроші?.....	71
Недоліки посередників	74
Рангів не видно, та вони існують	78
«Як вони можуть цього не розуміти?!».....	81

Розбираючи переговорні ігри

У яку гру ви граєте?.....	86
<i>Schedule chicken</i>	89
Теорія ігор в IT-проєктах.....	93
На перехресті договорів.....	99
Технічний обов'язок, або як розширити переговорне поле?	103
Переговори в рекрутменті: «хороший», «поганий», «злий», «загублений».....	109
<i>Grande politique</i> , або кейс без рішення.....	120

Альтернативно обдаровані люди і як із ними домовлятися

«Тут живуть дракони».....	125
Справа про зниклого клієнта.....	128
Як говорити з «принцом крові»?.....	130
Вічно незадоволений.....	131
Гнів боярина	133
Вони вчилися разом... ..	139

Магія малих форматів

«Дай відкусити»	143
Як перепрошувати?	146
Якщо все навколо дуже серйозно	149
Блокнот переговорника	151
Тактики Коломбо	153
Повсякденна маніпуляція	155
Статус експерта	157
Не треба дружити — ведіть переговори	159
Пауза на два вдихи	160

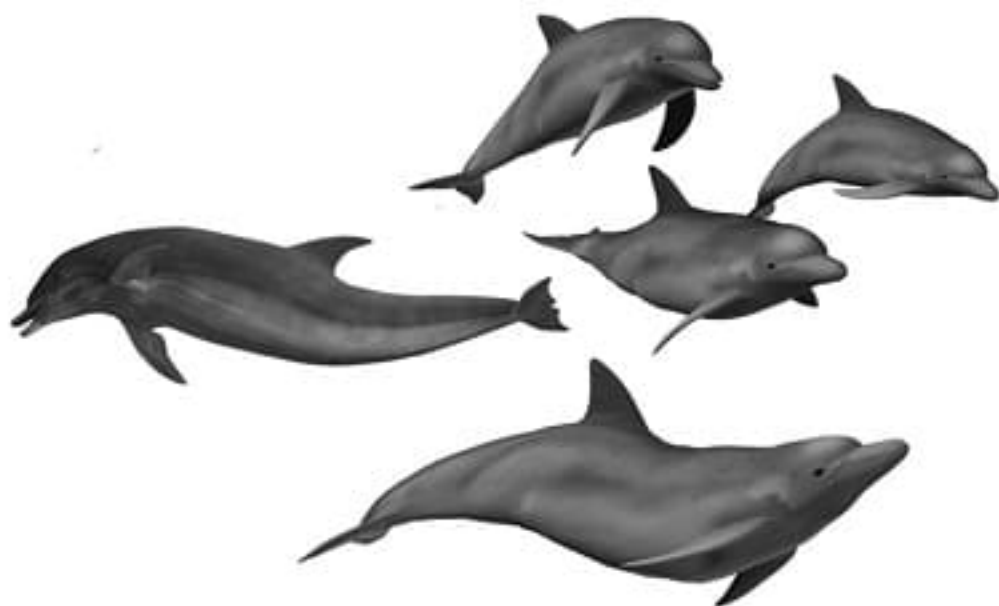
Висновок. Залишайтеся живими	162
---	-----

Додатки	164
Додаток 1	164
Додаток 2	168

Умовні позначення	170
--------------------------------	-----

Подяки	172
---------------------	-----

Про автора	174
-------------------------	-----



ВСТУП. ЧОМУ «ДЕЛЬФІНИ»?

Я завжди любив історії. І найбільше ті, у яких ішлося про взаємини та поведінку людей. Особливо привабливими для мене були історії про людей в екстремальних обставинах. «Смок Беллью» Джека Лондона лежав у мене під подушкою, іноді це місце займала «Легенда про Уленшпігеля». Ці книжки сформували в мені ідеальний образ людини: винахідливої, комунікабельної, здатної вирішувати складні ситуації за допомогою розуму, а не кулаків. Із іронічним поглядом на себе й оточення. Уміння поглянути на ту чи іншу подію з усмішкою й зацікавленістю — великий дар.

Закінчивши школу на околиці й подолавши батьківські протести (ну що це за професія!), я вступив на біологічний факультет університету, де планував вивчати поведінку живих істот. Попереду вимальовувалася кар'єра кабінетного вченого — як тоді здавалося, саме те, що мені й треба.

П'ять років промайнули швидко, і водночас зникла та країна, у якій я вступав до університету. Купа студентських робіт і десятків публікацій були не надто міцним фундаментом у нових умовах. Московський університет, який іще рік тому запрошував мене до себе, байдуже відвернувся від жителя сусідньої країни. Аспірантура, що саме нагодилася, виявилася радше останньою соломинкою, за яку я вчепився перед тим як остаточно порвати з наукою. Була, щоправда, ще одна спроба — недовгий ривок на північ, до Архангельської області, де мені запропонували посаду заступника директора національного парку (знайшов вакансію в газеті). Але це була лише гра за Джеком Лондоном — щоправда, з річним цілковитим зануренням у реальність.

Коли я повернувся в абсолютно незнайому країну (попри те, що я прожив у цьому місті чверть століття, усе здавалося абсолютно новим), мені довелося змиритися з тим, що моя наукова кар'єра завершилася, так і не розпочавшись. Я вчився виживати, набуваючи нових навичок. Я був художником, які продають свої картини на вулиці. «Човником», що тягав усякий дріб'язок із-за кордону. Фотографом, який знімав хатніх улюбленців багатіїв, котрі виникли невідомо звідки. Керівником відділів маркетингу, реклами, прес-служби (зазвичай кожен із цих підрозділів мав у складі лише мене самого). А ще — продавцем. Я продавав підшипники й рекламу, жіночу білизну й парфумерію, лакофарбову продукцію та одяг, політиків і взаємозаліки щодо газу... Загалом це тривало близько десяти вкрай насичених і багатих подіями років.

Поступово на зміну продажам як таким прийшло управління й навчання продажам. Стали в пригоді й навички роботи з інформацією. Викладання зробилося основною професією, і я проявив себе в ролі внутрішнього тренера з першим власним тренінгом «Продаж у торговому залі». Я вів його одночасно у двох країнах по 4–5 разів на тиждень. Міг би вести, навіть не приходячи до тями! Повільно, дуже повільно розширювався діапазон програм, формувалася сфера інтересів в активному навчанні: складні переговори й стратегії змін. Довелося навчитися в британців техніки соціодрами й роботи з групами. У німців — організаційної та особистої терапії та робо-

ти із сімейними системами. У професора Мориса Швайцера з Гарварда — технік інтеграційних переговорів. У Білла Стейплза — ведення стратегічних сесій і технік фасилітації. Усі ці нововведення були зовсім не актуальні для моїх роботодавців, і зрештою я пішов на вільні хліби. 2004 року було створено тренінговий центр *Maxtraining*, що за звичкою складався з мене одного.

Минуло шість років. Я вів тренінги з переговорів, продажу та командних змін. Зазвичай моїми клієнтами були компанії середнього бізнесу, які продають найрізноманітніші товари та послуги. З їхніми фахівцями я швидко знаходив спільну мову. Як переконувати клієнта, які проблеми можуть виникнути в процесі зростання, як вийти із зони конфлікту... Керівники, менеджери з продажу, закупівельники... Поступово склався і мій власний підхід — ще не система, але саме підхід до переговорів. Гарною підмогою був ще один сегмент діяльності — робота найманим переговорником. Це змушувало заглиблюватися в проблематику, готуватися разом із командою клієнта й безпосередньо брати участь у переговорах. А потім — аналіз. Щось на кшталт «граючого тренера», я досі іноді так працюю.

Одним словом, усе йшло чудово, і навіть криза 2008 року, яка знищила значну частину вітчизняного консалтингового ринку, практично не торкнулася мого *Maxtraining*. І раптом...

Ці бісові дельфіни!

Я нічого не розумів. Кілька людей сиділи на моїй програмі, грали в ігри, ставили запитання й перемовлялися. Але тут була проблема — вони обмінювалися думками й щось запитували, а я не розумів більшої частини того, що вони говорили. «Даруй, але в нас об одинадцятій мітинг». Який мітинг, навіщо їм мітингувати в робочий час?! «Ми заапрувили завдання, а вони не камітяться...»

Сьогодні, після десяти років практично щоденного спілкування з представниками ІТ-індустрії, я опанував їхній сленг і можу зрозуміти, про що йдеться. Але того дня це була просто катастрофа. Темп спілкування був занадто повільним для них. Вони не розуміли елементарних завдань, а в мене не було досвіду пояснювати «прості» на перший погляд речі

дорослим розумним людям. А в тому, що вони розумні, не було ані найменших сумнівів. Навіть із їхніх запитань було зрозуміло — з логікою в них усе гаразд. Водночас їх абсолютно не хвилювало, як я відреагую на критику. Ніхто не намагався пом'якшити окремі висловлювання незгоди або незрозуміння. А решта просто перебували «у відключці», утупившись у ноутбуки. Усі спроби виробити загальні правила, звернутися до дисципліни або якось домовитися натикалися на здивоване: «Але в мене реліз, мені нема коли займатися фігньою».

Загалом перший день тренінгу з командоутворення в моїй першій ІТ-компанії мав вигляд тотального провалу.

Саме тоді в мене виникла метафора, яка досі визначає мій підхід до переговорів в ІТ-індустрії. Переді мною була зграя дельфінів. Дуже розумних, що витончено володіють логікою, спілкуються незрозумілою мовою, люблять гратися, але абсолютно нездатних зосередитися на чомусь такому, що їх не цікавить. У цих ситуаціях вони просто пливли геть. Увесь мій досвід працював рівно доти, доки їм було цікаво. Якщо ні — ці дельфіни з ноутбуками миттю з комфортом розташовувалися на дні й припиняли мене помічати.

Висновки

- Вони дійсно інші. І цінні вони тому, що інші.
- Їм усе одно, що ви відчуваєте, доти, доки ви не стали цікавими або корисними для них. Загалом це стосується всіх людей, хоча звичайні люди це приховують. Але не дельфіни. Якщо ви говорите довго і не по суті, вас перервуть або взагалі відпливуть геть.
- Поріг входу в переговори в ІТ-індустрії чіткий, жорсткий і швидкий. Якщо у вас немає досвіду миттєво формулювати важливість і переваги своєї пропозиції — терміново виробляйте його. Тут п'ятигодинна презентація можлива тільки за однієї умови — ви неймовірно статусна людина і на вас змушені дивитися. Не слухати, а дивитися. І то одним оком, друге буде в смартфоні.

- Їм або цікаво, і тоді вони гратимуть донесхочу, або не цікаво. І тоді обов'язково знайдеться спосіб вас проігнорувати.
- Вивчайте матчастину. Зазвичай в ІТ-команді є людина, яка добре розуміє, про що йдеться. Іноді розуміють усі члени команди. На своєму рівні. І якщо вони збагнули, що ви не в темі, — це діагноз. Ні, з вами продовжать спілкуватися, але ярлика «він абсолютно не тямить» позбутися буде складно. Гірше тільки ярлик «не тямить і фантазер», до якого ми ще повернемося. Приблизно половина конфліктних кейсів «вендор — клієнт» пов'язані з тим, що подібний діагноз був поставлений і не підлягав перегляду.
- Забудьте стереотипний образ айтишника — светр із оленями, тихий, в окулярах, боїться дівчат... Сьогодні в ІТ працюють дуже різні люди. Просто вони частково інші, і в них трохи менше часу на всіляку фігню.
- Ще раз про вхід у контакт: треба готуватися. І пам'ятайте — ніхто не триматиме у своїй дорогій айтишній голові цеглину непотрібного тексту.

Тоді, під час першого тренінгу для айтишників, я витратив більшу частину ночі на переписування його програми. Наступного дня ми грали — усі вісім годин поспіль. Навіть висновки з ігор будувалися у формі гри. Тоді я вперше використав гру «Агент» — роботу від зворотного. У ній ставилося завдання: тімлід — агент конкурентів, що проникнув для саботажу. Його дії не повинні викликати підозр, водночас їхня мета — дестабілізація команди. Готовий список дій «агента» ми порівняли зі стандартними діями тімліда... І справа зрушила з місця.

Минуло понад десять років, а я продовжую працювати з цією компанією. Один з учасників того пам'ятного тренінгу став моїм другом. І протягом усього цього часу я збирав і структурував переговірні підходи, які виявилися дієвими у сфері ІТ — інакше кажучи, у тому самому середовищі, де мешкають дельфіни.