

Содержание

Предисловие к третьему изданию 7

Введение. Теперь ваш ход 11

ЧАСТЬ I. ШЕСТЬ ОСНОВАНИЙ

УСПЕШНОГО ВЕДЕНИЯ ПЕРЕГОВОРОВ 21

1. Основание первое. Ваш стиль ведения переговоров 23
2. Основание второе. Ваши цели и ожидания 60
3. Основание третье. Правила и обязательные требования 80
4. Основание четвертое. Отношения 102
5. Основание пятое. Интересы другой стороны 123
6. Основание шестое. Рычаги воздействия 140

ЧАСТЬ II. ПРОЦЕСС ПЕРЕГОВОРОВ 169

7. Этап первый. Подготовка вашей стратегии 171
8. Этап второй. Обмен сведениями 191
9. Этап третий. Начало торга и обмен уступками 210
10. Этап четвертый. Заключение сделки
и принятие обязательств 230

11. Тупиковая ситуация: что делать, когда переговоры срываются	252
12. Этика: вести торг с дьяволом и не продать ему душу	273
Заключение. Стать успешным переговорщиком	305
Приложение А. Определение индивидуального стиля ведения переговоров	315
Приложение Б. Закон о мошенничестве применительно к переговорам	335
Приложение В. Систематическая подготовка: ваш основанный на обладании информацией план переговоров	349
Примечания	352
Литература	386
Об авторе	391

Предисловие к третьему изданию

Когда я публиковал в 1999 г. первое издание «Большой книги переговоров», я задумал свою книгу как практическое руководство, основанное на реальном опыте выдающихся переговорщиков. В то время большинство успешных работ по ведению переговоров – например, «Переговоры без поражения» Роджера Фишера, Уильяма Юри и Брюса Паттона – выходили из стен школ права и в основном касались споров, а не торга, мир которого не подчиняется никаким правилам. При этом самые лучшие исследования переговорного процесса велись в школах бизнеса и на факультетах социальной психологии. К сожалению, там мало делалось для того, чтобы открытия ученых были сведены в общие принципы, которые лучшие переговорщики могли бы применять на практике для повышения эффективности своих действий. В конце концов замечательная книга профессора Роберта Чалдини «Психология влияния» воодушевила меня на написание такого труда по ведению переговоров, в котором сочетались бы данные последних социальных исследований с искусством хорошего рассказчика. Я погрузился в глубины истории предпринимательства и вернулся оттуда с лучшими примерами, какие только можно найти.

Переработка издания позволила мне включить в него раздел об определении индивидуального переговорного стиля – метод составления персонального портрета переговорщика. Этот подход я использовал в Уортонской школе бизнеса в курсе подготовки руководителей высшего звена. Работа над новым изданием также

дала мне возможность уточнить результаты научных исследований и обратиться к некоторым дополнительным узким темам, таким как роль гендерных различий, культуры и коммуникационных технологий в переговорах.

Сейчас, по прошествии стольких лет, «Большая книга переговоров» по-прежнему популярна, а это говорит о необходимости выпустить третье издание. Я, как и раньше, рад возможности скорректировать в соответствии с последними данными результаты исследований, лежащих в основе книги, и обновить примеры, взятые из реальной практики предпринимательства. Также в книгу были включены новые наработки нейронауки и когнитивной психологии, а кроме этого убраны уже неактуальные ссылки к устаревшим технологиям и отраслям промышленности. Я также откликнулся на пожелания читателей сократить некоторые из глав, чтобы в книге появилось место для главы совершенно новой – посвященной проблеме выхода из типичных ситуаций. Эта тема разработана для того, чтобы помочь участникам переговоров справляться с повышением эмоционального градуса конфликта, с расхождением сторон относительно базовых принципов и с неприемлемым поведением переговорщиков-задир. А также для того, чтобы здравомыслящие люди могли вернуть в колею процесс переговоров, когда в нем что-то разладилось. Я надеюсь, что новая глава будет полезной.

Эта книга – длительный проект. Такие проекты всегда результат коллективных усилий. Во-первых, вклад в его успех – от первого издания до третьего – неизменно вносила моя жена Робби. Она поддерживала меня своим терпением, отдавала весь свой немалый опыт редактированию и задала высокую планку ясного и понятного изложения. И за это ей огромное спасибо. Во-вторых, благодарю моего литературного агента Майкла Снелла. Он побудил меня написать эту книгу, а затем, всякий раз когда открывалась возможность ее переиздания, убеждал в целесообразности новой редакции. Моим первым издателем была компания Viking Press, и в 1999 г. я многому научился благодаря наставлениям

со стороны одного из лучших специалистов в этой области Джейн фон Мейрен. Последующие издания книги, уже в мягкой обложке, выпустило в свет издательство Penguin, и я признателен моему новому редактору Сэмю Рейму за его скрупулезную вычитку и рас- судительные рекомендации в отношении этого, третьего издания. Я также хочу поблагодарить многих читателей и исследователей, постигающих тонкости переговорного процесса, за их добро- желательные советы, как мне сделать текст лучше. Отдельное спасибо я говорю Викраму Бхаграве, профессору, а к моменту начала подготовки третьего издания аспиранту и ассистенту кафедры на факультете права и этики предпринимательства в Уортонской школе бизнеса. Несколько месяцев он провел опрашивая читателей, какие улучшения книге необходимы, и сам дал неоценимые рекомендации. Также я благодарен моим коллегам, обучающим ведению переговоров. Они всегда вдохновляли меня, давали мне возможность себя проявить, подбадривали. В этот круг входят Ларри Сасскинд (Массачусетский технологический университет), Лен Гринхальх (Дартмутский колледж), уже ушедший от нас Говард Раиффа (Гарвардская школа бизнеса), Макс Базерман (Гарвардская школа бизнеса) и Рой Левицки (Университет штата Огайо). Кроме них меня всячески поддерживали Дэвид Джонсон (Стэнфордская школа права), Майкл Уиллер (Гарвардская школа бизнеса) и Джордж Сидел (Школа бизнеса Росса Мичиганского университета). Эти люди занимают первые позиции в сфере онлайн-обучения. Особую благодарность сле- дует выразить Крису Гасзри, декану Школы права Университета Вандербильта, чей авторитетный обзор «Большой книги перего- воров» много лет назад познакомил с ней аудиторию студентов- правоведов. Из тех, кто работает в Уортонской школе бизнеса, я чествую Питера Капелли, Кейда Мэсси, Сару Лайт, Мауриса Швайцера, Рэйчел Арнетт, Кена Шропшира, Алана Страдлера, Эрика Макса, Эда Бергмана и Джениффер Бир. Каждый из них внес свой вклад в мою преподавательскую деятельность. Я крайне обязан Кейду Мэсси, моему вдохновенному (и вдохновляющему)

коллеге, вместе с которым мы ведем семинар по переговорам для топ-менеджеров при Уортонской школе бизнеса, и Рэйчел Арнетт, углубившей при подготовке настоящего издания мое понимание результатов исследований гендерного аспекта переговорного процесса.

Сейчас книг по ведению переговоров стало куда больше, чем в 1999-м. И я восхищен тем, что «Большая книга переговоров» по-прежнему сохраняет свою актуальность и благодаря многим переводам на иностранные языки она стала известна в самых дальних уголках планеты. Вы, мои читатели, многое сделали для этого. За вашу неизменную поддержку мне только остается сказать вам спасибо. И я искренне надеюсь, что настоящее издание будет направлять вас к вершинам успеха каждый раз, когда вы будете вступать в переговоры.

Richard Shell

Введение

Теперь ваш ход

В Уортонской школе бизнеса я преподаю навыки ведения переговоров тем, кто входит в число лучших и самых ярких профессионалов в мире. Я обучал многих — от генеральных директоров и президентов университетов до служащих спецназа морской пехоты и сотрудников ФБР, ведущих переговоры об освобождении заложников. Я также помогал в обсуждении программ, изменивших взаимоотношения Пенсильванского университета и расположенных по соседству пригородов Филадельфии, и продвигал инициативы академического сообщества как в университете, так и в Школе Уортона. Однако я должен признать, что, несмотря на этот послужной список, в переговоры я по-прежнему вступаю с некоторой опаской. И порой даже не отдаю себе отчета в том, что на самом деле участвую в них, — пока не становится слишком поздно.

Однажды, например, когда я обедал в кругу своей семьи, раздался телефонный звонок. Я снял трубку. На другом конце провода была дочь наших соседей Эмили.

«Я собираю деньги для нашей школьной команды по софтболу, чтобы мы смогли поехать зимой на соревнования, — объяснила она. — Мы продаем разные цитрусовые. Ну, апельсины, например. И грейпфруты. Не хотите ли купить что-нибудь?»

С семьей Эмили мы дружили, и я знал девочку с тех пор, как ей исполнилось четыре года. Естественно, я захотел ее выручить.

«Расскажи-ка мне о фруктах», — сказал я.

Она объяснила, какие есть упаковки и сколько они стоят: \$11 за маленький набор, \$20 за несколько грейпфрутов, \$35 — за огромное ассорти. Я поймал себя на том, что задумался: «Если бы мы купили цитрусовых на \$35, где бы мы их хранили?»

«Хорошо, — сказал я после того, как реклама товара закончилась. — Я покупаю упаковку за \$11».

Как раз в этот момент моя жена Робби сказала: «Спроси Эмили о морской свинке!» — и я растерялся.

Бен, мой старший сын, слегка повысив голос, вступил в разговор. «Морская свинка Неда, — пояснил он. — Узнай, сможет ли она присмотреть за свинкой в конце недели, пока нас не будет». Наш восьмилетний Нед не так давно стал хозяином морской свинки, и зверьку нужна была сиделка на выходные: мы собирались уехать на День благодарения, а праздник стремительно приближался.

«О! — вырвалось у меня. Я вернулся к аппарату и спросил в трубку: — В субботу и воскресенье ты никуда не собираешься?»

«Никуда», — последовал ответ.

«Не могла бы ты присмотреть за новой морской свинкой Неда? Мы будем в Нью-Йорке, и нам надо найти ей дом на это время».

«Без вопросов, — ответила она живо. А затем без передышки выпалила: — В таком случае не кажется ли вам, что вы могли бы купить упаковку за \$20?»

И тут настало время моего хода.

«Ну, разумеется, — ответил я со смехом. — Мы заберем 20-долларовую».

Переговоры — от мегаслияний на Уолл-стрит до ежедневных контактов дома — столь часто принимают неожиданный оборот, и ставки в них бывают столь высоки, что по всему миру докторантуры университетов предлагают специальные семестровые курсы. И эти курсы пользуются популярностью. Почему? Потому что те, кто вот-вот начнет профессиональную деятельность — будь то в бизнесе, юриспруденции, здравоохранении, образовании, политике или на государственной службе, — испытывают

по поводу переговоров тревогу и хотят улучшить свои навыки в этом деле. Учащиеся курсов знают, что в роли руководителей и управленицев им придется столкнуться со всеми видами вызовов, которые переговоры таят в себе. И они хотят вместо тревоги чувствовать уверенность.

Инвестировать в такое обучение разумно, поскольку тревога понятным образом затрудняет ведение переговоров. Она не дает проявиться вашей способности быстро соображать и сужает ваш взгляд на решаемую проблему. Но самое важное заключается в том, что тревога заставляет многих здравомыслящих людей искать упрощенные ответы на вопрос «Как мне следует вести переговоры?». Люди, задающие этот вопрос, хватаются за такие фразы, как «побеждают оба» или «кто-то победил, а кто-то проиграл», — ожидая, что формулы объяснят, чем же являются переговоры. Они надеются, что простая универсальная стратегия даст им чувство контроля над процессом.

Но все попытки упростить переговоры ни к чему не ведут. Во-первых, со строго рациональной точки зрения *все заключенные сделки являются выигрышем обеих сторон*. Две стороны не сошлись бы на чем-то, если бы каждая не думала, что соглашение лучше, чем отказ от сделки. Во-вторых, фраза «кто-то выиграл, а кто-то проиграл» служит лишь ярлыком. Люди используют ее, когда им не нравится, как повела себя другая сторона. Эти слова — стенания неудачника, в основе которых лежит субъективное восприятие, а не объективные факты.

Наконец, те из нас, кто зарабатывает на жизнь переговорами, знают, что универсальных стратегий нет. Существует слишком много ситуативных и личностных факторов, чтобы единая стратегия работала во всех или хотя бы в большинстве случаев. И все эти факторы изменяются чуть ли не со скоростью света. Современная нейронаука говорит нам, что каждые 125 миллисекунд люди переживают уникальные эмоциональные состояния и любое из них сразу же побуждает к какому-либо действию. В условиях переговоров эти эмоции могут быть особенно сильными,

заставляя людей терять самообладание и неправильно истолковывать мотивы других участников.

Вы научитесь контролировать ваши собственные реакции, если будете изучать переговорный процесс и осмысленно практиковаться в ситуациях, когда риск невелик. Этот же подход позволит глубже понять то, как другие стороны видят положение дел. «Большая книга переговоров», снабдив вас надежными и проверенными знаниями, поможет начать такое путешествие. То более глубокое понимание, которое вы обретете, выведет вас из круга упрощающих заклинаний к более полному овладению процессом. Вы сможете находить подход к разным людям и разрешать различные проблемы, сохраняя самоуважение и верность своим этическим принципам.

Загляните в свой ящик для инструментов: теперь ваш ход

Социальные науки в изобилии предлагают информацию о методиках проведения переговоров, однако до нее относительно трудно добраться. Ученые, занимающиеся этой темой, публикуют свои открытия в академических журналах и книгах, большинство из которых переговорщики, живущие в реальном мире, не читают. Между тем, когда дело доходит до практических наставлений, людям сложно отделить хорошие советы от плохих. Если какая-нибудь техника хорошо работает в случае с известной личностью или агентом профессиональных спортсменов, это еще не значит, что она будет с тем же успехом работать и на вас.

Вот почему я написал «Большую книгу переговоров». В моей работе в Уортонской школе бизнеса я постоянно занят штудированием академической и популярной литературы о правилах и особенностях ведения переговоров и поиском идей, которые безотказно помогают людям достигать превосходных результатов. А затем, в своих курсах и работах, я привожу эти сведения

в порядок, чтобы ими смогли воспользоваться люди, не располагающие избытком времени.

Мой подход к переговорам начинается с вас. Собственный опыт и огромное количество исследований говорят мне, что у вас уже есть все необходимые качества для того, чтобы стать весьма умелым переговорщиком. У вас в личном ящике для инструментов их целый набор. Те же самые основные навыки общения и мышления, что сделали вас тем, кто вы есть, — специалистом, продвигающимся к вашим основным профессиональным и личным целям, нужны вам и для того, чтобы вести переговоры плодотворно. И каждый из вас — не важно, каков его нынешний уровень умений, — может улучшить свои показатели, если выяснит, в чем заключаются его сильные и слабые стороны, если станет планировать более тщательно, если благодаря практике отточит свой инструментарий.

Для многих людей естественно приоравливаться к окружающим и действовать с ними согласованно. Другим изначально присущ дух соперничества. Третий же сочетают оба подхода. Но в отношении стиля успешного ведения торга есть лишь одна единственная истина: чтобы достичь высот, вы должны научиться *быть собой* за столом переговоров. Уловки и стратегемы, вызывающие у вас чувство дискомфорта, работать не будут. А кроме того, пока вы обеспокоены вопросом, какой тактики вам придерживаться в ближайшее время, противоположная сторона задаром раскрывает жизненно важную информацию, которой вам не хватает. Чтобы вести переговоры хорошо, вам не нужно ловчить. Напротив, вам нужно сфокусироваться на своей бдительности и осмотрительности. Лучшие переговорщики играют по правилам, задают много вопросов, внимательно слушают и концентрируются на том, что они сами и другая сторона пытаются проделать.

Торг и переговоры (в книге оба этих слова будут использоваться в качестве синонимов) не ядерная физика. Однако они не строятся на простой интуиции. Не важно, кто вы, но ваша интуиция подведет вас в критических ситуациях. Чтобы добиваться успеха, вам нужно отказаться от своих начальных установок и открыться

новым идеям. А самое главное — вы должны научиться распознавать скрытые психологические стратегии, которые в переговорах играют крайне важную роль.

Эта книга покажет вам, как умелые переговорщики наблюдают за тем, что происходит за столом переговоров, и видят, например, больше, чем только лишь начальное предложение, встречное предложение и предложение, устраивающее обе стороны. Они обнаруживают мотивы психики и стратегические ходы, скрытые за зоримой картиной процесса. Они подмечают, насколько сильно стороны привержены нормам взаимности. Они высматривают возможности для использования того, что психологи называют принципом постоянства. Они знают, что время, когда предложение сделано, не менее важно, чем содержание самого предложения. И они понимают, что некоторым необходимо думать, что они «выторговали» уступки даже в тех случаях, когда вы готовы были уступить безвозмездно.

Знание этих и других моделей, встроенных в процесс переговоров, помогает опытным переговорщикам расчетливо формулировать свои предложения и предсказывать, какой следующий ход сделает другая сторона. Как только вы научитесь распознавать эти особенности пространства торга, вы сможете полнее чувствовать ситуации, возникающие в ходе переговоров, и увереннее делать свои ходы.

Метод: торг, основанный на обладании информацией

Свой подход к переговорам я называю торгом, основанным на обладании информацией. Этот метод ставит в центр внимания три аспекта переговоров: 1) обстоятельное планирование и тщательную предварительную подготовку; 2) внимательное слушание с целью распознать, чего на самом деле хочет противоположная сторона; 3) чуткое отслеживание «сигналов», которые

другие участники переговоров начинают подавать своим поведением, как только торг начался.

Как следует из самого термина, торг, основанный на обладании информацией, предполагает привлечение настолько большого объема сведений, относящихся к ситуации и к противоположной стороне, насколько вообще возможно. Это «скептическое направление» в науке о переговорах. Для него любая переговорная ситуация и любая встреченная нами персона уникальны. Оно предостерегает от чрезмерно самонадеянных измышлений о том, что может служить мотивом поведения противоположной стороны. И оно придает особое значение ситуационным стратегиям, опирающимся на особенности каждого конкретного случая, а не на единственную и универсальную формулу.

Мой метод помещает в центр внимания шесть психологических факторов или, как я их называю, оснований, успешных переговоров. К шести основаниям, описанным в первой части книги, относятся: 1) личный стиль ведения переговоров (см. приложение А); 2) цели и ожидания; 3) правила и обязательные требования; 4) отношения; 5) интересы противоположной стороны и 6) различные составляющие, относящиеся к самому важному из всех переговорных ресурсов — рычагам воздействия.

Зная об этих основаниях, вы уже готовы пойти по размеченному маршруту. Это путь, который проходят любые переговоры, и состоит он из четырех этапов: 1) создание плана переговоров (простая заготовка для такого плана предлагается в приложении В); 2) предварительный обмен информацией; 3) обмен предложениями; 4) заключение сделки с принятием сторонами на себя обязательств.

Вторая часть книги ведет вас шаг за шагом по этому четырехэтапному маршруту, а в завершении предлагается дополнительная глава, рассказывающая о самых эффективных практиках выхода из тупика, когда процесс забуксовал.

Книга иллюстрирует принципы торга, основанного на обладании информацией, историями о самых лучших переговорщиках,

когда-либо живших на свете. Вы рассмотрите стратегии, которыми пользовались такие мастера своего дела, как торговый представитель Соединенных Штатов Шарлин Баршески*, легендарный основатель Sony Corporation Акио Морита, американские воротилы Джон Морган, Джон Рокфеллер-старший и Эндрю Карнеги, а также вошедший в историю Махатма Ганди. Вы увидите, как эти мастера добивались успеха, и — что настолько же существенно — узнаете, как они порой терпели поражения.

Подобные ролевые модели могут многому вас научить. Но еще полезнее будет узнать, каково было отношение этих личностей к переговорам, а оно не менее важно, чем их опыт. Самые лучшие переговорщики относятся к торгу серьезно, однако сохраняют профессиональный взгляд на вещи. Их тактика всегда гибка. Они уравновешены; что бы ни делала противоположная сторона, они быстро реагируют на ее маневры и терпеливо продолжают двигаться к своим целям.

У лучших переговорщиков к тому же есть собственный кодекс чести. И не важно, как могут позволить себе поступать другие, — лучшие переговорщики знают, какие ходы не нарушают «правил игры», а какие лежат по ту сторону этических границ. В главе 12 вам предлагается трехчастная структура рассуждений на эту важнейшую тему, а в приложении Б детально рассматривается правовой подход к мошенничеству, и это задает важнейший ориентир для профессионального поведения на переговорах.

Научиться вы можете лишь действуя

На занятиях семинара по переговорам для топ-менеджеров при Уортонской школе бизнеса я с удовольствием цитирую слова Джеймса Фройнда, нью-йоркского юриста и мастера заключения сделок. Однажды он заявил: «В конечном итоге вы не можете

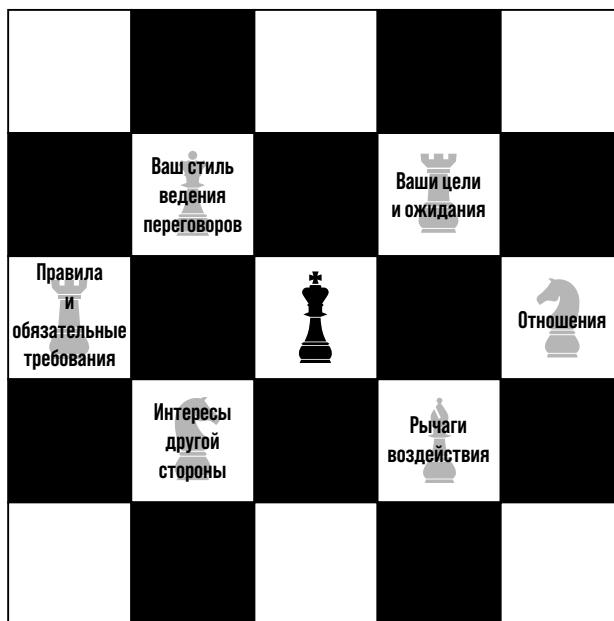
* Представитель США на торговых переговорах в 1996–2001 гг.

научиться ведению переговоров из книг. Вы должны вести переговоры по-настоящему».

Я согласен с Фройндом. «Большая книга переговоров» — ваше руководство. Оно поможет улучшить переговорную практику, но не заменит ее. Возьмите из книги знания и выстройте собственный стиль, приносящий результат. Рассматривайте каждую возможность для торга как лабораторию, в которой ваши навыки оттачиваются. Когда вы будете набираться опыта и обретать все большую уверенность, вы увидите, что чувство тревоги уходит, а сами переговоры уже не похожи на хождение по лезвию бритвы. Они станут пробой сил, приносящей удовольствие. И выгоду.

Часть I

ШЕСТЬ ОСНОВАНИЙ УСПЕШНОГО ВЕДЕНИЯ ПЕРЕГОВОРОВ



1

Основание первое. Ваш стиль ведения переговоров

Пеки из той муки, что у тебя есть.

Датская пословица



В одну из переговорных комнат административного многоэтажного здания, возвышающегося над Лексингтон-авеню в Нью-Йорке, вошли двое мужчин. Дело было в январе, в холодный и ветреный день. Мужчины обменялись теплыми приветствиями, хотя в их действиях и была заметна сдержанность. Заняв за большим столом места друг напротив друга, они приготовились начать обсуждение возможного слияния своих концернов.

На одном конце стола сидел Питер Йованович, величавый президент известного американского издательского дома Harcourt Brace Jovanovich (HBJ), финансовое положение которого в тот момент приближалось к краху. Будучи сыном одного из основателей компании, Йованович имел твердое намерение сохранить семейное наследие. С противоположной стороны стола место занимал Дик Смит, агрессивный и предприимчивый руководитель General Cinema — крупного и финансово благополучного конгломерата компаний, искавшего возможность закрепиться в издательском бизнесе. Каждого из мужчин окружали застывшие в ожидании юристы и советники по финансам.

В распоряжении сторон имелись тщательно проработанные сценарии начальной стадии переговоров. Ожидалось, что предложение будет выдвинуто Смитом. Он после нескольких месяцев, потраченных на анализ положения дел, пришел к выводу, что HBJ для General Cinema — идеальный вариант, позволяющий достичь поставленной цели. В то же время он не был уверен в том, что Йованович придерживался такого же взгляда на открывавшиеся перспективы. Смит намеревался в подробностях рассказать о финансовой устойчивости и реноме возглавляемой им компании. Он с пониманием относился к неприятностям, постигшим HBJ, и его предложение сулило надежду на избавление от них. Однако ему следовало соблюдать осторожность, если он не хотел вызвать у своих контрагентов завышенные ожидания относительно цены сделки.

Сотрудники Йовановича подготовили его к роли «слушателя». Они пришли к заключению, что General Cinema открывает HBJ наилучшую возможность выжить в мире крупных компаний, однако они так же советовали своему руководителю соблюдать осторожность. Ему следовало обозначить свою заинтересованность, но при этом он не должен был связать себя обязательствами. Не раскрыть свои карты и не проявить нетерпения — такова была задача Йовановича.

По сигналу о начале переговоров Смит обратился к собравшимся с вступительным словом, однако уже через несколько

секунд Йованович его перебил – и советники из НВJ напряглись. Этого не было в сценарии. Что задумал Питер? Заговорив, тот достал из кармана пиджака маленькую коробочку и положил ее на стол между собой и Смитом. Затем открыл, чтобы показать то, что лежало внутри, – часы с гравировкой НВJ. Йованович подтолкнул коробочку к Смиту. «Мой отец всегда дарил такие же часы своим партнерам, когда их деловые отношения начинались, – сказал Йованович. – Этим поступком я хочу выразить свою искреннюю уверенность в том, что лучшим покупателем НВJ является General Cinema».

Такое признание было сопряжено с риском, и оба предпринимателя знали это, однако напряженная атмосфера в комнате рассеялась, а два руководителя вместе со своими командами продолжили обсуждение сделки. Переговоры продлились до позднего вечера.

Поговорить с горой

За много лет до этого и весьма далеко от Нью-Йорка в восточноафриканской стране Танзании два убеленных сединами мужчины, выступавшие от лица двух разных родов народности аруша, встретились ближе к полудню в тенистой роще. Вдали за спинами мужчин виднелась вершина горы Меру, чья высота составляет почти 4000 метров. Старейшины стояли друг напротив друга на поляне между деревьями, и у каждого из них была своя группа поддержки.

В сельских районах Африки деревья, образующие тень, служат для той же цели, что и совещательные комнаты на Западе. На этот раз под раскидистыми кронами проходили переговоры.

Описывая спор, возникший между двумя соседями-крестьянами, каждый из старейшин обращался к своему визави с соблюдением всех принятых для таких случаев правил. Седовласые мужчины оглашали перечень жалоб своего сородича и требовали

Конец ознакомительного фрагмента.
Приобрести книгу можно
в интернет-магазине «Электронный универс»
[\(e-Univers.ru\)](http://e-Univers.ru)