

БИЛЛ АДЛЕР-младший

ПЕРЕГОВОРЫ ПО-ДЕТСКИ

упрашИвайте,
подлизывайтесь,
спорьте,
устраИвайте скандалы,
пропускайте МИМО ушей то,
чего не хотИте слышать,
И добИвайтесь своего
в любой СИТУАЦИИ!

*эффективные приемы ведения переговоров,
которыми в совершенстве владеет любой ребенок,
и которые полезно вспомнить взрослым*

How to Negotiate Like a Child

UNLEASH THE LITTLE MONSTER WITHIN
TO GET EVERYTHING YOU WANT

BILL ADLER, JR.

AMACOM

AMERICAN MANAGEMENT ASSOCIATION

New York • Atlanta • Brussels • Chicago • Mexico City

San Francisco • Shanghai • Tokyo • Toronto • Washington, D.C.

ПЕРЕГОВОРЫ ПО-ДЕТСКИ

ЭФФЕКТИВНЫЕ ПРИЕМЫ ВЕДЕНИЯ
ПЕРЕГОВОРОВ, КОТОРЫМИ В СОВЕРШЕНСТВЕ
ВЛАДЕЕТ ЛЮБОЙ РЕБЕНОК И КОТОРЫЕ
ПОЛЕЗНО ВСПОМНИТЬ ВЗРОСЛЫМ

УПРАШИВАЙТЕ, ПОДЛИЗЫВАЙТЕСЬ, СПОРЬТЕ,
УСТРАИВАЙТЕ СКАНДАЛЫ, ПРОПУСКАЙТЕ
МИМО УШЕЙ ТО, ЧЕГО НЕ ХОТИТЕ
СЛЫШАТЬ, — И ДОБИВАЙТЕСЬ СВОЕГО
В ЛЮБОЙ СИТУАЦИИ!

БИЛЛ АДЛЕР-младший

УДК 111.159.9
ББК 88

А31 Адлер Б.

ПЕРЕГОВОРЫ ПО-ДЕТСКИ/Билл Адлер; пер. с англ. — М.: Издательство «ДОБРАЯ КНИГА», 2008. — 232 с.

ISBN 978-5-98124-272-4

ПЕРЕВОД С АНГЛ.: И. Милостная
ВЕДУЩИЙ РЕДАКТОР: В. ДРЕМОВА
РЕДАКТОР: Е. ЦЫПАЕВА

КОРРЕКТОРЫ: Ю. ЯНИКОВА, Л. ШАНИНА
ВЕРСТКА: Т. ДЕЛИЦИНА

Дети — самые лучшие и самые опытные переговорщики на свете: беспомощные, всегда находящиеся в уязвимой позиции, зависимые от взрослых, в любой ситуации они умеют добиваться всего, чего хотят, импровизируя и используя для этого целый арсенал хитрых приемов. К сожалению, становясь взрослыми, мы забываем о том, что так хорошо умели делать в детстве.

Эта книга предлагает вам вспомнить давно забытые навыки, которыми каждый из нас в совершенстве владел в детстве, и вновь использовать их в разнообразных ситуациях переговоров, которыми так богата жизнь каждого активного человека, чтобы получить все, чего вы хотите: от самого удобного места в переполненном самолете до выгодного контракта на шестизначную сумму. Вы научитесь упрямиться, спорить, подлизываться, устраивать скандалы в нужный момент и пропускать мимо ушей то, чего не хотите слышать, — в общем, использовать заимствованные у детей стратегии ведения переговоров так, что никто не сможет устоять перед вами.



ИЗДАТЕЛЬСТВО «ДОБРАЯ КНИГА»

Телефон для оптовых покупателей: (495) 650-44-41

Адрес для переписки / e-mail: mail@dkniga.ru

Адрес нашей страницы в Интернете: www.dkniga.ru

Книга издана по соглашению с компанией AMACOM, подразделением компании American Management Association, International, New York.

Все права защищены. Любое копирование, воспроизведение, хранение в базах данных или информационных системах или передача в любой форме и любыми средствами — электронными, механическими, посредством фотокопирования, записи или иными, включая запись на магнитный носитель, — любой части этой книги запрещено без письменного разрешения владельцев авторских прав.

Сделано в России

ISBN 978-5-98124-272-4

© 2006 Bill Adler, Jr.

© Издание на русском языке, перевод на русский язык.

Издательство «Добрая книга», 2007

СОДЕРЖАНИЕ

Посвящение.....	9
Введение.....	11
Закати истерику.....	23
Пусти в ход дикую и страшную угрозу.....	35
Просто заплачь.....	39
Притворись, что не слышишь и не понимаешь.....	47
Притворись, что не понимаешь, и вынуди другую сторону пойти на уступки, идти на которые она не собиралась.....	59
Открой противнику секрет.....	63
Призови поддержку, или «Мой папа может побить твоего папу».....	69

Не думай о том, как договориться, — делай это	75
Веди себя мило	81
Будь обезоруживающе честен	85
Будь самым собой	89
Знай свою команду	93
Играй в то, что лучше получается	99
Говори прямо, что тебе нужно	103
Забери свой мячик и иди домой	107
Крепко держись за свою команду	111
Дай себе передышку	115
Позволь противнику думать, что он выиграл	119
Нарушай правила	125
Изменяй правила	131
Соблюдай все правила	133
Будь наивным	135
Сделай все возможное, чтобы угодить другой стороне	139
Нуждайся	143
Проси того, кто согласится	147
Настрой одну сторону против другой	151
Отложи дело, или «Я должен спросить у мамы»	155

Медли и затягивай	157
Делай работу плохо	161
Заклучи невыгодную сделку ради выгодной	163
Победи, добившись сочувствия	167
Веди себя как потерпевший	169
Смени тему переговоров	171
Сделай так, чтобы тебя любили	173
Выпроси поощрение	177
Возвращайся к одному и тому же вопросу	181
Повторяй одно и то же	185
Действуй иррационально	189
Притворись больным	193
Давай пустые обещания	195
Выиграй за счет своего очарования	197
Не бойся ошибиться	201
Подготовься — но не слишком	205
Научись просить прощения	209
Научись проигрывать	211
Оптимизм победит	215
Вернемся к истокам	225

ПОСВЯЩЕНИЕ

Не стоит и говорить, что без моих дочерей, Карен и Клер, эта книга никогда не могла быть написана — или даже задумана. Должен признаться, что девочки научили меня паре приемов по ведению переговоров, которые мне очень помогают.

Я также хочу поблагодарить мою жену Пегги Робин не только за то, что она брала на себя переговоры с детьми, когда становилось ясно, что я проигрываю, но и за ее помощь в том, чтобы книга «Переговоры по-детски» была написана на сносном английском языке. Эллен Кадин, чудесный редактор, любезно приняла мой труд к печати. Джим Бэссент помог в оформлении. Джин Велш следила за всеми делами, пока я писал. Спасибо всем! Я бы не смог этого сделать без вашей помощи.

ВВЕДЕНИЕ

Ангелы. Сладкие. Нежные. Эти слова приходят нам на ум, когда мы думаем о детях. Но иногда мы используем и другие эпитеты. Правда, они не столь позитивны. Упрямые. Настырные. Манипулирующие. И — побеждающие!

Правда заключается в том, что, когда дело доходит до конфликта с детьми, дети почти всегда выигрывают, а родители проигрывают. Обычно старшие смиренно говорят себе: «Лучше уж *сразу* пойти вниз и принести Бетти ее плюшевого слона, ведь она в конце концов все равно добьется своего».

Дети — лучшие переговорщики в мире.

Ситуация, когда дети получают все, что хотят, а родители уступают, привычна. Как же такое могло случиться? Как может успешный сорокалетний адвокат проиграть четырехлетнему малышу? И все-таки взрослые могут освоить науку ведения переговоров, которой в совершен-

стве владеет каждый ребенок. Тому, что дети являются отличными переговорщиками, простого объяснения нет. Но очевидно то, что в зависимости от конкретной ситуации они используют широкий спектр приемов и методик, от которых большинство из нас вынуждены отказаться, подчиняясь нормам общества. В этой книге вы найдете описания детских приемов и методик ведения переговоров, а также сможете научиться использовать их в бизнесе и других сферах жизни.

Способность вести переговоры так, как это делают дети, пригодится вам не раз в, казалось бы, безвыходных ситуациях. *Если вы научитесь вести переговоры так, как это делают дети, то сможете получить практически все, что захотите.*

Ключевые детские техники ведения переговоров

Вам предлагается перечень основных приемов. Возможно, он слишком длинен для вас. Чтобы лучше запомнить его, советую вам провести немного времени на детской игровой площадке — там бегают маленькие наглядные пособия.

- Закати истерику.
- Вынуди наиболее расположенного человека сказать «да».
- Настрой одну сторону против другой.
- Добейся сочувствия.

- Дай себе передышку.
- Измени правила.
- Выпроси подачку.
- Медли и затягивай, изматывая другую сторону.
- Преврати переговоры в игру.
- Действуй иррационально.
- Уверяй другую сторону, что ты болеешь.
- Давай заведомо невыполнимые обещания.
- Выигрывай, используя свое очарование.
- Забери свой мячик и иди домой.
- Соблюдай все правила.
- Будь милым.
- Будь обезоруживающе честным.
- Постарайся угодить другой стороне.
- Позволь противнику думать, что он выиграл.
- Крепко держись за свою команду.
- Напомни: «Мой папа может побить твоего папу».

Вы наверняка заметили, что большинство приемов предполагают ангельское поведение. Однако, чтобы вести себя мило, совсем не обязательно быть ангелом во плоти двадцать четыре часа в сутки. Дети-переговорщики знают, что если все время вести себя грубо и гадко и демонстрировать наплевательское отношение ко всем,

то ни одно их требование или желание не будет исполнено. Неприятная личность скорее сорвет переговоры, чем даст им импульс. Позже мы объясним причины этого.

Сообразительный читатель может заметить, что данный перечень детских приемов представляет собой гармоничный свод правил. Сделав из него выжимку, мы получим общеизвестное правило этики: «Поступайте с людьми так, как хотите, чтобы они поступали с вами» или «Правила придумываются для того, чтобы их нарушать».

Но в мире бизнеса и политики все гораздо сложнее, чем на детской площадке. Там идет большая игра, и довольно трудно доказать свою точку зрения оппонентам. Вы подстраиваете ваши методы под окружающих, чтобы манипулировать ими. Когда речь идет о стратегии ведения переговоров, приходится признать, что дети знают интуитивно: все люди — разные. Дети понимают, что вести переговоры — это означает иметь дело скорее *с людьми*, чем с предметом переговоров. И понимая это, ребенок использует один прием для мамы, другой — для папы, третий — для учителя или группы друзей.

Преимущества и ограничения детской методики ведения переговоров

Неизбежен вопрос: какой возраст я имею в виду, когда говорю «дети»? В большинстве случаев я имею в виду малышей в возрасте от двух до восьми лет. Но я не исключаю из этой категории и детей немного младше или немного старше, скажем, от года до двенадцати или около

того. Дети старшего возраста легко могут возвратиться к стратегиям ведения переговоров, которые они предпочитали, скажем, год назад.

Иные переговорные стратегии, которые я открыл для себя, относятся к переговорам детей с детьми, другие предназначены для переговоров детей со взрослыми. Какие конкретно? Позже вы поймете это. (Если нет, возможно, вам и не стоит читать эту книгу.)

Побеждая или проигрывая, дети продвигаются вперед. Они выше побед и поражений. Дети могут злорадствовать или хандрить, но они быстро это забывают: их обиды никогда не длятся долго. (Конечно, взрослые тоже кое о чем забывают: например, куда делись ключи от машины. Однако мы запоминаем все, что вызывает тревогу. Взрослые обречены на это.)

Техники ведения переговоров, которые используют дети, часто просто блестящи. Тем не менее им порой не хватает того, что так важно в бизнесе, — умения видеть долгосрочную цель. Дети способны концентрироваться на том, что происходит здесь и сейчас, и это свойство — одна из причин их успеха в ведении переговоров. Взрослые мыслят долгосрочными категориями, и поэтому они развивают мобильную связь, добиваются успехов в исследовании стволовых клеток и открывают изысканные рестораны. В то же время иногда они теряют из виду цель, которую им надо достичь в ближайшем будущем, поскольку слишком сосредоточены на цели в конце длинного трудного пути. Сила детей — в способности схватывать настоящее. Когда ребенок требует чего-то *сейчас*, нет никакого смысла обсуждать

долгосрочные преимущества терпеливого ожидания. Действительно, успешный в переговорах ребенок выходит из спора, получив как немедленное исполнение его желаний, так и долгосрочную цель, поскольку более зрелый участник переговоров вынужден держать в уме все последствия.

Этот ключевой момент надо иметь в виду при использовании детских техник ведения переговоров. Вы будете действовать, находясь в узком промежутке «здесь и сейчас». Поскольку на самом деле вы *не* ребенок, вы можете дополнить детские техники ведения переговоров некоторыми взрослыми методиками предварительного обдумывания и мышления на перспективу, адаптировать и варьировать ваши реакции и импровизировать соответственно изменяющимся обстоятельствам. Книга «Переговоры по-детски» даст вам эффективные инструменты, которые вы как сознательный взрослый человек сможете использовать более искусно, чем действующие неосознанно дети в стремлении получить то, чего хотят.

Есть другой важный момент, который я должен отметить при обсуждении использования этих техник. Вы не сможете их использовать, будучи неискренними. Если вы намереваетесь устроить истерику или использовать свое очарование, ваша позиция переговорщика будет существенно ослаблена. Чтобы рассматриваемые техники работали, ваше поведение должно выглядеть как можно более искренним. Ваш спектакль должен быть правдоподобным, иначе люди, сидящие напротив вас, могут догадаться, что вы просто *разыгрываете* из себя ребенка.

Детский опыт в бизнесе и жизни

Детские техники могут и должны быть использованы не только в официальных деловых переговорах партнеров по бизнесу, но и в каждом аспекте вашей деловой жизни. Когда речь идет о победе, половина успеха зависит от правильного выбора техники для конкретного игрока в конкретной ситуации. В этой книге вы найдете информацию о том, как выбрать и воспользоваться детскими приемами при переговорах, которые могут привести вас к победе. Выбор времени — другой ключевой момент. Деловые переговоры происходят каждый день и в течение всего дня, и если не все, то многие проблемы являются предметом переговоров.

Кто сказал, что вы должны вести себя как взрослый? Кто сказал, что вести себя как ребенок (но при этом предвидеть, когда фокус не удастся) взрослому не подобает? Мы точно знаем, что в компании других взрослых, особенно в ходе деловых переговоров, мы склонны выглядеть так, как каждый из окружающих нас людей, — серьезными, хмурыми, даже суровыми. Мы настраиваемся на конформистский лад и боимся выделиться. Мы боимся оказаться в трудной ситуации, ведя себя неподобающе. Однако это разделение между детством и взрослостью искусственное. Глупо думать, что как только нам исполняется тридцать лет, мы становимся взрослыми и больше не можем использовать свой детский опыт. Наша личность и поведение сформированы детским опытом, осознаем мы это или нет. Вот я и предлагаю погрузиться в наше детство и сознательно использовать то, чему мы научились, будучи детьми, — не отделять нас взрослых

от нас же молодых. Переход от детства к взрослой жизни происходит постепенно, и увы, многие из нас перестают пользоваться своенравием, игривостью и изобретательностью, к которым мы ежедневно прибегали в детстве.

Общество вынуждает нас сохранять молодость, особенно когда это касается нашей внешности. Мы одержимы тем, чтобы выглядеть молодо, поэтому пластическая хирургия стала такой развитой отраслью бизнеса. Мы тратим часы и тысячи долларов на занятия в фитнес-клубах. Однако пластическая хирургия и физические упражнения помогают до известного предела — это очень ограниченные инструменты, когда речь идет о сохранении молодости. Они не способны омолодить наш разум. Что за польза в сохранении молодо выглядящего тела, если в нем заключен старый расшатанный разум, в представлении которого удовольствие — это партия в гольф? Хотите быть молодым? Ведите себя как ребенок. Хотите преуспеть в бизнесе? Используйте свои детские навыки, чтобы выйти из тех рамок, в которые вас загнал взрослый мир. С помощью техник, описанных в книге «Переговоры по-детски», вы вновь обретете утраченную способность видеть жизнь в красках.

Позвольте мне показать вам другой пример использования детского опыта. Допустим, я — летчик. Во многих отношениях полет на самолете символизирует нашу жизнь*. Управление самолетом — сложная задача, при

* Если вы хотите стать летчиком, начните с Ассоциации владельцев самолетов и пилотов (Aircraft Owners and Pilots Association) (www.aopa.org). Я не говорю, что если вы станете летчиком, то у вас обязательно будет определенное преимущество в бизне-

этом последствия ошибки непоправимы. Во время учебы для получения лицензии летчика, а также в течение вашей карьеры в авиации вас учат использовать все доступные ресурсы, включая информационные. Это требование — использовать всю имеющуюся информацию — включено в Федеральные Авиационные Правила. И действительно, пилоты, которые это требование выполняют, живут долго.

Так почему же мы не применяем авиационные правила в других областях нашей жизни, особенно в бизнесе? Возможно, потому, что мы *думаем*, будто привлекаем всю доступную информацию и используем все возможные ресурсы, когда читаем деловые отчеты, проводим интервью и анализируем рынок. Однако это не так. Глупо тратить столько усилий и денег для обозрения внешних источников информации и не развивать собственные ресурсы за счет погружения в наш детский опыт.

Техники, описанные в этой книге, применимы — или не применимы — к широкому ряду направлений, по которым вы можете повести переговоры. Ведение переговоров — не только диалог между партнерами по бизнесу. В течение дня мы участвуем в разнообразных переговорах: желая съесть последнюю конфету из коробки или получить повышение. Имеется целый перечень си-

се, но вы, несомненно, разовьете в себе навыки, которые помогут вам в ведении бизнеса. Наряду с другими вещами, летчики способны концентрироваться в момент кризиса. Кроме того, обладание лицензией пилота часто означает, что вам не надо регистрироваться за два часа до рейса: вы вылетаете, когда готовы к полету.

туаций, в которых вы можете захотеть вести переговоры так, как это делают дети, например:

- Просите о повышении.
- Пытаетесь получить рабочее место в углу кабинета.
- Просите о каких-либо привилегиях, например об оплате мобильной связи.
- Расширяете свою зону ответственности.
- Отказываетесь от ряда обязанностей, например от руководства младшим персоналом.
- Намереваетесь нанять дополнительного помощника.
- Добиваетесь одобрения руководства на сокращение бумажной работы.
- Требуете лучшего номера в гостинице (по крайней мере, не рядом с кухней или прачечной).
- Пытаетесь зарезервировать столик в новом модном ресторане.
- Просите оплатить авиабилет в бизнес-классе, а не билет на междугородный автобус.
- Требуете хорошего обслуживания (скажем, вы не хотите ждать в аптеке лекарства целый час).
- Пытаетесь удержать на телефоне человека из службы технической поддержки до тех пор, пока ваша проблема не будет решена.
- Принимаете решение о проведении корпоративной вечеринки.

- Просите об отгуле для ухода за детьми или для разрешения каких-то семейных проблем.
- Выбираете программное обеспечение для компьютеров компании.
- Просите о переводе в другой город по вашему выбору.
- Пытаетесь добиться оплаты ваших расходов по переезду.
- Перекладываете жутко скучное задание на кого-нибудь другого.

Я упомянул эти примеры, чтобы показать, что ваш рабочий день наполнен множеством переговоров. Если вы и не думаете о чем-то как о предмете переговоров, но при этом другая сторона об этом думает — *вы проигрываете*. Разумеется, я не предлагаю вам ежедневно вести переговоры по каждому мелкому поводу. Я хочу помочь вам осознать, что в течение дня возникает множество ситуаций, когда вы вовлечены в переговоры, не осознавая этого. Если кто-то другой поймет, что некая конкретная деятельность на самом деле подразумевает соревнование, а вы этого не поймете, то этот другой получит преимущество и выиграет. Любое соревнование или переговоры могут стоить или не стоить борьбы за них, однако важно по крайней мере распознать их как соревновательную деятельность, чтобы у вас был выбор — принять участие или нет. Первым шагом к выигрышу здесь является осознание факта, что кто-то другой ведет с вами переговоры.

А теперь давайте попробуем привлечь ребенка, сидящего внутри вас, для получения преимущества при переговорах.

ЗАКАТИ ИСТЕРИКУ

Истерика — один из основных детских приемов. Никому не приятно видеть кого-либо в неадекватном состоянии. Вполне естественным побуждением будет покинуть этого человека как можно скорее. Конечно, это не всегда удается, особенно, если человек, устроивший истерику, — ваша дочь или бизнесмен, с которым вы обязаны иметь дело. Вместо этого мы часто уступаем требованиям закатившего истерику, в особенности если он — «малыш». О том, что капитуляция близка, можно понять по неслышному (а иногда и громкому) вздоху. Мы оправдываем свое отступление, думая, что никогда не опустимся до ответного крика. И мы правы, поскольку выглядим великолепно — по крайней мере, в собственных глазах. Мы не относимся к людям, создающим неловкую ситуацию, разыгрывая античные трагедии. Однако посмотрите на результат. Сохранивший спокойствие чувст-

вует себя так, как будто он лучше разбирается в деловых вопросах, но закативший истерику удаляется с победой. И он прекрасно это осознает, что и делает его технику переговоров такой действенной. Многие из нас не хотят, чтобы их видели в приступе истерики, поэтому мы скорее уступим, чем сами закричим, заплачем и начнем топтать ногами.

Истина в том, что самые громкие крикуны и мастера топтать ногами часто получают то, что хотят. Только вспомните Майкла Эйснера из компании Walt Disney или Билла Гейтса из Microsoft — оба прославились своими грандиозными истериками. А также тем, что всегда получали то, что хотели.

Кроме того, посмотрите на Ларри Эллисона из корпорации Oracle, другого руководителя высшего ранга с репутацией исключительной ребячливости в ведении бизнеса: он капризен, мстителен по отношению к каждому, кто перешел ему дорогу, возмутительным образом тратит средства компании на свои личные нужды. Разумеется, вы не хотите приобрести дурную славу, закатывая истерики только для получения личных выгод. Вам нужно научиться использовать эту технику для того, чтобы продвинуться ради вашей компании. Вы будете медлить и не пошевелитесь, столкнувшись с делом такой важности, когда действительно нельзя сдаться, не отказавшись от собственных принципов. Вы никогда не закричите только ради того, чтобы выпустить пар. Вы должны использовать эту технику, применяемую детьми, не забывая о том, что вы взрослый и ответственный человек. Вы всегда знаете, каковы ставки, прежде чем начнете дей-

ствовать таким способом. Потому что если вы начнете действовать в истеричной манере, то уже не сможете отступить.

Кроме того, помните о том, что истерика не обязательно должна сопровождаться криком. В действительности иногда лучше устроить тихую истерику, поскольку об этом не будет знать никто, кроме человека, на которого вы давите. Тихие истерики обычно проявляют себя способами, которые трудно описать, но вы в любом случае распознаете их.

Закатывание истерики — классический способ, который применяют при переговорах руководители бизнеса, ведя себя как дети. Он может быть невероятно действенным. Однако закатывание истерики эффективно в том же смысле, что и ядерное оружие: вы не можете использовать его слишком часто, иначе никто не захочет с вами договариваться.

Когда мы читаем о руководителях бизнеса, ведущих себя как дети, речь почти всегда идет о закатывании истерик. Устроить истерику — способ, с помощью которого мужчины и женщины возвращаются во времена своих детских переговоров. Часто в этом нет ни стратегии, ни творческого подхода, ни плана нападения. В таком случае закатывание истерики — не блестящий ход, а всего лишь элемент безрассудного поведения.

Я понимаю, что эти комментарии выглядят так, будто я пытаюсь опровергнуть основной тезис этой книги, состоящий в том, что вы можете укрепить свои позиции, ведя переговоры по-детски. Вы, несомненно, можете это сделать. Но вы не можете использовать только одну тех-

нику — особенно закатывание истерик — постоянно. Если вы переиграете, вас ожидает несколько неприятных последствий.

- Никто не захочет пойти с вами на ланч.
- Ваш бизнес будет основан скорее на страхе, чем на уважении.
- Вы прославитесь своим плохим характером (во взрослом мире закатывание истерик и плохой характер являются синонимами).
- Однажды кто-нибудь даст вам пощечину.

Однако если вы, интеллигентный и уравновешенный человек, вдруг устроите истерику, то вы *получите* то, что хотите. Закатывание истерики сродни использованию сверхмощного секретного оружия или опасного, но способного спасти жизнь лекарства. Соблюдайте следующее правило: используйте этот метод, только если ничего другого не остается. Есть шанс, что вам никогда в течение вашей карьеры не придется устроить истерику, и это хорошо.

Детей, которые то и дело закатывают истерики, игнорируют чаще, чем тех, кто делает это редко. Дома их могут отшлепать, отослать в их комнату или заставить выпить валерианки. В школе их могут даже выгнать из класса. Большинство людей — родители, коллеги по бизнесу, учителя — будут тронуты истерикой лишь того ребенка, который ни разу не устраивал ее прежде. Как только ребенок получает репутацию «истерика», стратегия

теряет свою эффективность. Окружающие пожимают плечами и говорят: «Э, да он все время так делает». Вы можете быть уверены — и даже абсолютно уверены, — что если вы как бизнесмен известны своими истериками, то другие люди будут планировать действия против вас или попытаются вас избегать. Нельзя отослать коллегу или представителя другой компании в его комнату, как поступают родители с детьми-истериками. Но аналогом этого действия в бизнесе является увольнение. Даже если вы устраиваете вашу первую и единственную истерику, вы должны предусмотреть все риски. Истерика срывается, когда вы абсолютно уверены в том, что этот путь — единственно возможный, и когда вы незаменимы. В таком случае вы можете вести себя сколь угодно упрямо и несговорчиво. Вот почему этот метод работает для руководителей высшего уровня. Они уже на вершине. Если они устраивают истерику и после не получают того, чего хотят, то люди, уволенные с работы, — это те, кто не смог их удовлетворить. Если вы хоть немного сомневаетесь в своем положении, то, пожалуйста — пожалуйста! — используйте любую другую стратегию, описанную в этой книге, но только не эту. Истерика, примененная в неподходящих условиях, может сработать против вас.

Я посвятил закатыванию истерик первую и самую длинную главу книги «Переговоры по-детски», поскольку это самая трудная и опасная техника, но она же и приходит первой на ум, когда мы думаем о требованиях детей. Несмотря на замечание, что дети любопытны, игривы, ангелоподобны и милы — и они действительно таковы, — те же самые дети то и дело ведут себя как маленькие

монстры. Закатывание истерик — универсальный способ общения между детьми.

Иногда истерики лучше срабатывают на публике. С глазу на глаз они скорее пугают. Только очень тонкая грань отделяет людей, считающих вас истериком, от тех, кто считает, что вам необходимо серьезное лечение. В комнате, где полно людей, вы никого не испугаете, поэтому фактор страха ослаблен. В узком кругу коллег вы можете быть практически уверены, что ваша истерика, направленная на одного человека, вызовет целый ряд сознательных, подсознательных и, возможно, первобытных мыслей, сконцентрированных главным образом вокруг одного побуждения: «Надо сматываться!»

Может показаться, что есть противоречие между тем, что публичные истерики действенней, чем тихие истерики. На самом деле обе тактики эффективны по той простой причине, что люди противоречивы. Никто из нас не ведет себя одинаково в одних и тех же ситуациях, поскольку единообразие — вещь несбыточная. Поэтому неизбежны противоречивые способы ведения бизнеса. Дети — тоже фонтан противоречий и парадоксов. Это одна из причин того, что они являются такими хорошими переговорщиками: вы никогда не знаете, что произойдет дальше.

Вы можете подумать, что с точки зрения сохранения вашей репутации лучше приберечь ваши истерики для употребления с глазу на глаз, чтобы не получить славу человека, от которого можно ждать всего чего угодно. И это правда, если, повторю, вы уже продемонстрировали, что можете взрываться по каждому незначительному

поводу. Но это не означает, что нет преимущества в том, чтобы быть известным своими истериками в делах большой важности. Если вы как личность позволяете себе иметь вспыльчивый характер, то, возможно, вы ничего не можете сделать, чтобы изменить вашу индивидуальность, и вы даже это сможете использовать как свое преимущество. В таком случае будьте не просто известны своими истериками — скорее, используйте ваши истерики для нагнетания легкого страха, когда это действительно имеет смысл. Пусть возникнет молва, что если кто-либо портит дело до такой степени, что это влияет на целостность структуры вашей компании, то он должен бояться вашего гнева. Пусть все поверят, что после истерики последуют соответствующие действия. Во время истерики вы можете выглядеть потерявшим контроль над собой, поскольку не подавляете свой гнев. Однако когда истерика закончена, вы спокойно оцениваете ситуацию и делаете то, что должно быть сделано.

Как защититься от чужих истерик

Понимание того, почему истерики бывают эффективны — или неэффективны, — часто может помочь защититься от кого-то, кто пытается закатить вам истерику. Во взрослом мире истерика проявляет черты (или пороки) личности лучше, чем просчитанная техника переговоров. Некоторые взрослые никогда не маскируют такое детское поведение. В любом случае вы никогда не должны позволять своему оппоненту одержать над вами верх за счет попытки заставить вас думать, что вы не выдер-

жите его истерики; иначе он будет устраивать истерики постоянно, пока вы не капитулируете.

Едва ли хороша идея устроить ответную истерику, поскольку это лучше всего сравнимо с пародией из телепередачи Saturday Night Live («Прямой эфир в субботу вечером»). Разве вы не можете представить себе руководителей бизнеса детьми, когда они осыпают друг друга оскорблениями и ругательствами? Ясно, что повышение градуса истерики не является решением при ведении дел с кем-либо, кто использует истерики как рабочий инструмент. Конечно, если у вас нет существенного запаса таблеток от боли в горле.

Есть несколько способов справиться с ситуацией и выиграть у того, кто использует эту технику:

- *Заручитесь поддержкой других.* И не только тех, кто при переговорах находится на вашей стороне, но и тех, кто, возможно, не находится в прочном союзе с человеком, ведущим себя истерично. Найдите кого-то, с кем можно договариваться. Редко бывает так, что только один человек может вести переговоры от лица конкретной стороны или только один человек в большой компании имеет возможность решать важные вопросы. (Изредка дело может обстоять именно так. Если ваш начальник — истерик, а вы просите повышения, то вы попадаете в тупик. Но такой случай — скорее исключение.)

Иногда процесс поиска кого-либо, с кем можно вести переговоры, решается просто, поскольку такой человек сидит в одной комнате с вами. В другой ситуации такого человека придется найти. Поскольку вы не единствен-

ный, кто знает об истериках босса и страдает от них, вы должны уметь привлечь к переговорам менее проблемного сотрудника. В телесериале «Друзья» есть эпизод, когда один из героев, Росс, замечает, что героиня, Рэйчел, встречается со «скандалистом». Рэйчел никогда не заставит его истерик, однако Росс наблюдает их постоянно. Он пытается предупредить Рэйчел (которую все еще любит, но это другая сюжетная линия), но она ему не верит, поскольку сама никогда не была свидетелем этих истерик. К счастью, лишь немногие любители закатывать истерики способны держать эту свою любовь в секрете. Вы узнаете о ней, и каждый в окружении истерика тоже об этом узнает.

- *Позвольте истерику довести сцену до конца.* Детям хорошо известен этот трюк. Сестренка не останавливает истерику своего младшего брата, поскольку знает, что рано или поздно он выдохнется. Поэтому она не заставляет его замолчать и не насмехается над ним. Она просто продолжает делать свои дела, словно обращать внимание на его маленькую вспышку ниже ее достоинства. Обычно это приводит брата в еще большее бешенство и заставляет его удвоить силу крика и требовать внимания. Тогда всем очевидцам становится ясно, кто на поле эффективный игрок, а кто всего лишь притворщик. Так что, если вы сидите на деловой встрече, найдите себе какое-то занятие, пока истерик извергает свою лаву. Просмотрите рабочие материалы встречи. Проверьте электронную почту на вашем смартфоне, если вы можете себе это позволить, или просто улыбайтесь и ждите благопри-

ятного момента. В конце концов истерик замолчит. Часто к концу вспышки он устает. В этот момент вам легче начать переговоры с кем-то другим.

Но что делать, если вы находитесь один на один с тем, кто рассчитывает на тактику истерик? Это более сложное положение, но вы должны быть готовы и к нему, поскольку вам наверняка, по крайней мере раз или два в течение вашей карьеры, придется иметь дело с любителем закатывать истерики. Первый вариант предполагаемых действий — дать истерику исчерпать свои силы. Этот метод должен работать как с глазу на глаз, так и в публичной обстановке. Он может даже дать вам преимущество, поскольку многие из любителей устраивать истерики смотрят на тех, кто перенес такой шторм, как на выдержавших экзамен на стойкость духа.

- *Сделайте вид, что никакой истерики не было.* Конечно, вы можете «сопротивляться» любителю истерик несколькими способами. Вы можете сами кричать. Вы можете ответить «нет» и продолжать говорить «нет» или кивнуть и делать дальше то, чего хотите сами. Сопротивление не обязательно должно быть очевидным или даже заметным. Просто работайте на получение желаемого результата. Если позже закативший истерику сменит вас, вы можете заключить, что не удовлетворяли его (ее) желаниям. Иногда устроивший истерику даже не может вспомнить, какова была ее цель, так что, если цель забыта, то ничего еще не потеряно.

С риском полностью уподобиться дзен-буддистам позвольте мне предложить вам, чтобы вы просто дали

истерическому взрыву пройти мимо вас. В мире полно странных и злых людей, и вам всего лишь выпало работать с одним из них. Но правда состоит в том, что всем приходится работать с людьми такого типа. Несколько лет назад, когда я написал «Перехитрить соседей» — книгу о том, как иметь дело со сложными или странноватыми людьми, — я сделал это, преследуя несколько целей. Может быть, самая важная мысль, которую можно вынести из этой книги, — что каждому из нас рано или поздно приходится иметь дело с соседом, с которым нельзя поладить или который ведет себя раздражающе странно. Это факт жизни: никто, кроме отшельника, не изолирован от эксцентричных людей, чье поведение зачастую ставит в тупик. Поэтому мы должны усвоить способы общения с такими людьми.

Как раз самый простой способ общения с истериками — позволить взрыву истерики пройти мимо, не задев вас. И тогда истерика скоро прекратится. Часто люди, использующие истерики, не хотят долго на них задерживаться или обсуждать их, поэтому игнорирование истерики, *если вы можете это сделать*, должно сработать. Я говорю это потому, что в момент высшего накала игнорировать истерику нелегко. Назначение истерики — заставить вас капитулировать здесь и сейчас. Истерики закатывают, чтобы заставить вас согласиться, поскольку их в принципе нельзя поддерживать в течение длительного периода.

- *Используйте любые тактики затягивания, которые способны изобрести.* Вам надо изучить вопрос? Вам

требуется больше информации? Вам следует утвердить дело в юридическом отделе? Вам надо посоветоваться с астрологом? (Последнее может ввести оппонента в некоторый ступор, но факт, что вам требуется совет астролога, может вполне привлечь пристальное внимание того, кто сам ведет себя иррационально.) Поскольку большинство истерик имеют кратковременный эффект, почти любая тактика затягивания должна быть направлена на распыление энергии.

Но как быть с теми истериками, которые способны на длительное извержение? Что вы можете сделать в этом случае? Тогда в силе остается мой второй совет: ищите союзников. Вы должны откровенно поговорить с вашими коллегами и договориться действовать совместно. Истерики могут оскорблять и ваших коллег, и от вас зависит создание коалиции, эффективно противодействующей любителю истерик. Любители закатывать истерики делают вывод, что им придется заставить замолчать целую коалицию. Они могут выйти из ситуации, если только другая сторона это позволит.

ПУСТИ В ХОД ДИКУЮ И СТРАШНУЮ УГРОЗУ

Разновидностью схемы истерики является употребление дикой и страшной угрозы. Обе техники построены на экстриме — истерики используют экстремальные значения звука и эмоций, дикие угрозы вовлекают в действие широкий ряд последствий. Вы знаете, как дети угрожают не дышать и не дышат, пока не упадут замертво. Иногда взрослые предпочитают сдаться, нежели наблюдать за тем, как далеко ребенок зайдет в своем упорстве. Эту тактику использовал Дональд Трамп, когда захотел построить башню Трампа, высотой превышающую разрешенную местным законодательством Нью-Йорка. Он тогда сказал, что если не получит исключительного разрешения на задуманную им высоту строения, то построит самое уродливое здание, какое только сможет спроектировать, и расположит его так, чтобы оно затмило историческое малоэтажное здание компании Tiffany, рас-

положенное рядом. Хотя власти не были уверены в том, что он выполнит свою угрозу, они решили не рисковать и сдались. Ту же технику применил мэр Энтони Вильямс в целях привлечения финансирования строительства нового стадиона в Вашингтоне: он просто сказал, что если общественное финансирование не будет утверждено советом города, то в столице США вообще не будет бейсбола.

Эта техника работает, только если вы можете испугать другую сторону до такой степени, что она поверит в выполнение угрозы, какой бы дикой она ни была. Проводя аналогию с ситуацией, когда ребенок задерживает дыхание, вы будете вынуждены задерживать его, пока ваше лицо не посинеет и вы не почувствуете, что ваши легкие вот-вот разорвутся. Да, каждый в вашем окружении знает, что в действительности вы не можете довести угрозу до окончательного воплощения, однако, с другой стороны, вы можете причинить себе ущерб, и, вполне возможно, этого будет достаточно, чтобы заставить противника сдаться. Возможность причинения вреда должна быть реальной. Вам надо заставить противника поверить, что риск возможных последствий гораздо ужаснее по сравнению с преодолением нежелания дать вам то, что вы хотите. Предупреждающий дорожный знак «Скорость движения контролируется с воздуха» не будет достаточно эффективным, если в небе не видно самолетов. Знаки «Скорость движения контролируется полицией», подтвержденные присутствием полицейских машин на обочине дороги, гораздо более эффективны для достижения повиновения.

По какой-то причине, когда дети заявляют своим родителям: «Я вас ненавижу!», родители часто (но не всегда!) в ответ делают что-либо, демонстрирующее их доброту и любовь (по крайней мере, в первый раз, когда они удивлены и испуганы заявлением своих детей). Родители не хотят, чтобы дети их ненавидели, и, хотя в глубине сердца они знают, что фраза «Я вас ненавижу» — всего лишь детский способ выражения чувств, которых на самом деле дети не испытывают, они все равно склонны покориться, когда речь идет о любом предмете переговоров. Дети быстро усваивают тип поведения, который вызывает у родителей беспокойство, и учатся использовать такое поведение как рычаг давления.

Дикие и страшные угрозы работают продуктивнее, когда они неожиданны. Заявление: «Мы собираемся выйти из переговоров» не является ошеломляющим или эффективным, если оно произносится в конце периода медленного и постепенного нарастания противоречий. Оно не является невообразимым, поскольку это хорошо известный при ведении переговоров блеф. Знак ограничения скорости обычно рассматривается спешащим водителем как незначительная помеха, в то время как милиционер с радаром, притаившийся в кустарнике на обочине дороги, является настолько же эффективным, насколько и трудно предвидимым фактором ограничения скорости движения.

ПРОСТО ЗАПЛАЧЬ

Родители не выносят, когда их дети огорчены. Более того — они не выносят, когда их дети плачут. Хотя не все родители реагируют таким образом (многие с самого начала усваивают манеру держаться твердо как единственный способ справиться с длительными капризами детей перед укладыванием), некоторые родители, когда их дети плачут, не могут избавиться от чувства вины, упреков совести и огорчения. В такие моменты они, как правило, думают о себе как о несостоявшихся, плохих родителях.

Кроме того, плач — штука громкая. В любом публичном месте плач немедленно приковывает внимание незнакомых людей к родителю, ответственному за ребенка, а родители не слишком заинтересованы во внимании такого рода. Чем громче плач и чем тише и укромнее место, в котором он раздается, тем вероятнее, что родитель сделает все что угодно, лишь бы разрешить ситуацию, —

другими словами, даст плачущему ребенку все, что тот пожелает.

Такие сцены часто показывают в кинофильмах, причем их разыгрывают не только дети, но и взрослые. Например, отважную героиню пытаются захватить против ее воли. Дело может происходить на вокзале. Преступник заставляет героиню куда-то идти, приставив к ее спине пистолет. Она понимает, что если попытается бежать, то он действительно может ее застрелить. Но, возможно, ей удастся привлечь внимание окружающих, притворившись девушкой похитителя и ведя себя так, будто между ними происходит ссора. И тогда она плачет и кричит на него: «Я знаю, что у тебя с моей сестрой! Я не хочу тебя больше видеть!» Это может выглядеть достаточно естественно для того, чтобы героиня успела убежать от своего преследователя. Превратив ситуацию в публичный спектакль, она уверена, что теперь он не пустит в ход пистолет в надежде, что ему удастся скрыться в толпе. И жертва все натуральнее кричит, содрогается, рыдает и выкрикивает обвинения. Она заставляет всех окружающих не только заметить ее, но и посочувствовать ей и подойти ближе. Ее незадачливому похитителю не остается ничего другого, как ускользнуть, прежде чем толпа обратит на него внимание.

Дети знают, что они могут добиться своего, заплакав. Но даже если бы они этого не знали, это бы не имело значения, потому что плач у детей совершается естественным образом. Эта техника, как и капризы, является частью их натуры. Выглядит это почти так, как будто в них живет внутренний крикун, караулящий возмож-

ность разразиться ревом, для этого только требуется тот или иной повод. Когда ребенок готовится заплакать, это похоже на просмотр кадров замедленной киносъемки: его мускулы расслабляются, затем напрягаются, лицо распухает, глаза наполняются слезами, и затем, как неожиданный летний ливень, источается много воды и шума. Вы видели приближение этой грозы, вы могли бы укрыться от нее до того, как начался ливень, сопровождаемый громом и молниями. Но вы этого не сделали. А теперь, когда гроза уже началась, вам надо сделать что-нибудь, чтобы уцелеть и не промокнуть.

Не все аналогии удачны, но эта — сходство между ребенком, плачущим на людях, и сильной грозой, — весьма хороша. Вам нужно убежать от дождя; вам действительно нужно спастись от ударов молний. Хотя плачущие дети не так опасны, как вспышки молний (по крайней мере, мы так думаем!), все же желательно остановить их громкий плач в публичном месте, прежде чем спешно покинуть это место.

Людям свойственно становиться на сторону обиженного, и плаксы быстро усваивают, что на это можно рассчитывать. Внутри почти каждого из нас сидит заботливый родитель, готовый сделать все что угодно, чтобы остановить рыдания. Ребенку даже не нужно быть сообразительным, чтобы освоить эту технику: только похнычь немного, особенно на публике, — и сопровождающий тебя родитель начнет обещать или сразу предлагать что-то, чтобы ты прекратил выть. Прodelав это два или три раза, дети быстро усваивают, насколько метод плача эффективен.

Для взрослых препятствием в использовании этого метода является то, что никто из них не хочет плакать публично. К счастью, ни один взрослый не переносит плача другого взрослого, даже с глазу на глаз. Взрослый человек всегда думает, что это именно он — хотя бы частично — является причиной, вызвавшей слезы, а никто не хочет думать о себе как о человеке, не способном взаимодействовать с другими людьми. Когда вы плачете, ваш партнер по переговорам вынужден прерваться и как-то разобраться с вашим плачем. У него просто не остается возможности продолжать разговор или другие действия. Тональность и содержание переговоров выходят из-под контроля оппонента; *вы* владеете ситуацией. Я знаю, что думать об этой технике в таком направлении кажется немного странным. Прежде всего, это именно вы выведены из состояния душевного равновесия, это вы обнаруживаете свою слабость. И действительно, если вы плачете искренне, вам будет трудно использовать эту технику, поскольку вы *будете* расстроены, не говоря уж о рыданиях. Помимо того, что вы расстроитесь, ваш плач может приключиться внезапно, без какой-либо предварительной подготовки и предупреждения. Вот почему я предлагаю подумать об этом заранее!

Эта техника — плач — может иногда оказаться единственной оставшейся мерой. Однако если вы предполагаете, что можете в процессе переговоров потерять контроль над эмоциями, вы заранее должны обдумать все вероятные реакции на ваши слезы, а затем выбрать наиболее эффективные способы вашей ответной реакции. Я не говорю, что вам следует планировать момент прекращения

плача. Если вы склонны терять контроль над эмоциями, то вряд ли вы способны испускать и прекращать слезы по своему желанию. Я просто говорю о том, что вы можете сделать хотя бы так, чтобы людям казалось, что это они вызвали ваши слезы. И если вы думаете, что кто-то может среагировать на это резко, вы получите дополнительный плюс, когда более чувствительные натуры увидят, какой жестокий прием встретили ваши слезы у оппонента. Вы будете выглядеть жертвой подавляющего и бесчувственного типа, заставив противника выступить в роли обидчика.

Конечно, эта техника вряд ли может быть применена людьми, попадающими под известные стереотипы. Вам не удастся разыгрывать роль нежного обиженного цветочка, если вы бывший десантник ростом под два метра. Также запомните, что если вы однажды сыграли роль легкоранимого человека, то этот ярлык может пристать к вам надолго, — и это может повредить вам, когда вы почувствуете себя готовым занять позицию лидера. Настоящие лидеры плачут редко.

Однако они дорастают до своих позиций. Так что, если в прошлом, когда вы были молоды и только начинали работать, у вас случился эпизод со слезами и вам пришлось выступить против жесткого противника, который довел вас до этих слез, не считайте, что у вас нет никакого шанса на то, чтобы к вам снова относились серьезно. Ищите возможность показать, что этот опыт вас закалил. Вы можете напомнить людям о том, как однажды приняли кое-что слишком близко к сердцу, поскольку так глубоко переживали за «то-не-важно-что», которое вы отстаива-

ли. Молодых людей за это не осуждают. Тем, чей возраст, скажем, 27 или 28 лет, гораздо сложнее оправдать свою плаксивость.

Допустим, сейчас вы молодой начинающий работник, и можете позволить себе излить свои эмоции слезами, если это действительно было спровоцировано. При этом встает вопрос: можете ли вы прибегнуть к плачу, чтобы получить преимущество над вашим противником по переговорам? Это, в том числе, вопрос этики, и исходя из того, что вы притворяетесь, ответ должен быть отрицательным. Употребить в свою пользу естественный взрыв искреннего огорчения — это одно, а сознательное манипулирование другими людьми — совсем другое. Но что делать, если вы находитесь на грани того, чтобы заплакать? Стоит ли доставать из копилки памяти какой-нибудь грустный эпизод, способствующий тому, чтобы начать проливать слезы? Мой ответ должен быть отрицательным. Слезы, как и истерики, теряют свою силу при частом применении. Гораздо лучше научиться сдерживать слезы, чтобы они появлялись только тогда, когда вы действительно — действительно! — не можете с ними справиться. Поскольку вы не ребенок, а взрослый человек, люди не ожидают от вас способности легко заплакать. Они бывают потрясены вашими слезами и испытывают к вам сочувствие, только если это случается нечасто. Если вы будете так делать часто, то получите прозвище, которое опасаются получить даже маленькие дети, — «плакса».

Хорошо давать выход своим эмоциям, но плохо вываливать их на людей всякий раз, когда вы почувствуете

себя слегка задетым. Как приходится сдерживать свой гнев, когда он неуместен, так же надо сдерживать и слезы, когда их можно удержать. Если плакать слишком часто, вы получите репутацию человека, льющего крокодиловы слезы. А это может накликать беду — отряд охотников, желающих вас поймать.

ПРИТВОРИСЬ, ЧТО НЕ СЛЫШИШЬ И НЕ ПОНИМАЕШЬ

Это одна из самых древних, по крайней мере из известных, детских техник ведения переговоров. Дети употребляют ее одним из двух способов: делая вид, что не понимают или что не слышат. Ребенок произносит, все больше повышая голос: «Что? *Что?* ЧТО?!»

В конце концов, другие дети сдаются в споре за предмет желания. Они с разочарованием принимают тот факт, что другой ребенок не понимает, чего от него хотят.

Так что то дитя, которое, очевидно, просто не обращает внимания на другую точку зрения, в результате может продолжать обустраивать домик для куклы по своему вкусу, или использовать всех оловянных солдатиков, или пролистывать комикс. Если вам неизвестно, чего от вас хочет другой ребенок, вы не обязаны прекращать делать то, что делаете. Родители часто становятся жертвами такого поведения: мы говорим что-нибудь детям

и получаем совершенно неадекватный ответ, после чего думаем: «Слышала ли Салли, что я сказал?» Скорее всего, Салли слышала все, что вы сказали, — ведь она была в трех шагах от вас. Но Салли явно не знала, как поступить в ответ на ваше высказывание. Это не то же самое, что самовольно игнорировать вас; она знает, что это вас рассердит. Дети могут уходить от ответа, притворяясь, будто они не слышат, поскольку они еще недостаточно социализированы, чтобы ответить на любой вербальный вопрос. Взрослые чувствуют себя обязанными ответить или, по крайней мере, заметить, когда кто-то к ним обращается (поэтому Колин Фэррел попал в неприятную ситуацию в кинофильме «Телефонная будка»). Лишь немногие взрослые способны проигнорировать или пройти мимо кого-то, с кем они не хотят говорить. Возможно, поскольку дети застенчивы или еще недостаточно уверены в своих вербальных навыках, они не чувствуют необходимости говорить с кем-то, если не хотят этого делать.

Такой великолепный навык стоит приобрести. Только подумайте, насколько вы были бы сильнее, если бы просто могли совсем не замечать кого-то, поскольку не хотите иметь с ним дело. Подумайте о продавцах или сборщиках пожертвований, ходящих по домам: обычно они вовлекают нас в некий поверхностный разговор, и это именно то, на что они рассчитывают. Раз уж разговор — переговоры — начался, должен быть какой-то результат: вы можете купить то, что вам предлагают, или не купить. В тот самый момент, когда вы осознаете, что говорите с кем-то, кто хочет испортить вам день, пытаясь всучить нечто совсем вам ненужное, вы немедленно должны выйти

из разговора, отвечая неадекватно или не отвечая совсем. Тогда вы предотвратите любую возможность того, что эти переговоры завершатся не в вашу пользу.

Мой любимый ответ — фраза: «Я вам не верю». На это ни один навязчивый продавец еще ни разу не ответил. Что он может сказать? «Да, да. Я пытаюсь продать вам что-нибудь. Я существую на самом деле!» Мой ответ — аналог ответа: «Я вас не слышу».

Меня всегда восхищает в кинофильмах момент, когда главный герой должен договориться с плохим парнем. Ситуация неизменно развивается по такому сценарию: плохой парень угрожает взорвать что-то из абсолютно бесплатных вещей (Декларацию независимости, памятник Вашингтону, гору Рашмо, что именно — редко имеет значение), если президент не согласится с его требованиями. Держа в руках переговорное устройство (рацию), плохой парень начинает диктовать президенту условия, которые тот должен выполнить для предотвращения взрыва. Разумеется, в кино президент явно подыгрывает шантажисту, а сам в то же время готовит собственный хитрый план, при выполнении которого плохой парень взорвет сам себя именно в момент наивысшей уверенности, что его последнее требование выполнено. Однако мне кажется, что всей этой канители легко можно было избежать, если бы, прежде всего, плохому парню не предоставили шанса поговорить с президентом. Не возьми президент в руки переговорное устройство, ему бы никогда не пришлось изобретать весь этот план обманных действий, на выполнение которого уйдут следующие девяносто минут фильма. Каков урок? Не смотрите хал-

турных фильмов с предсказуемым сюжетом. С того момента, когда вы почувствуете, что преимущество в переговорах принадлежит не вам, прекращайте переговоры. Перестаньте *слушать*. Проблемой является не то, что вы поддерживаете разговор, а то, что вы выслушиваете требования другой стороны. Это — причина вашей слабости в ведении переговоров. Людям нелегко даются такие действия, как повесить телефонную трубку, прервать переговоры или захлопнуть дверь своего офиса. Мы думаем, что такое наше поведение будет воспринято как грубое, неуважительное и оскорбительное. Но на деле иногда способность не слышать того, что хочет от вас другая сторона, может дать вам большое преимущество в переговорах. Каждый, кто знаком с популярным радиоведущим Доном Аймусом, возможно, слышал, как он использует эту технику в своем шоу.

Очевидно, вам не удастся использовать такую технику во всех обстоятельствах: уклонение от общения может стать причиной вашего увольнения, или вы не сможете заключить сделку, заключение которой действительно необходимо. Но такая техника идеально подходит для ситуаций, когда вы четко представляете, насколько плохо для вас может обернуться дело. Некоторым людям нельзя позволять даже войти в дверь, и если вы захлопнете дверь еще до того, как у них появится шанс войти, то для вас это будет только лучше.

Если вы собираетесь сделать вид, что не слышите кого-то, крайне важно применить эту технику до момента контакта. Другая сторона может понимать, что с вами нелегко связаться, — сообщения, посланные по элект-

ронной почте, иногда не доходят, люди уходят в отпуск и т. д. Но с того момента, когда контакт с вами установлен и оппоненты уверены, что вы знаете, — от вас хотят того, чего бы вам лучше не делать, ваше притворство глухим становится очевидным и может привести к удвоению усилий связаться с вами.

Призовите на помощь технику. Если у вас есть мобильный телефон с набором дополнительных функций, установите на нем программу, позволяющую игнорировать звонки с определенных номеров. Скачайте программу, позволяющую возвращать сообщения электронной почты так, как будто ваш электронный адрес не работает (такие программы существуют). Фильтруйте вашу электронную почту, отсортировывая сообщения от тех людей, с которыми вы не хотите общаться. Если вы не получаете некоторые сообщения, у вас нет искушения ответить на них. Установите на телефоне определитель номера и приучите всех обитателей вашего дома его использовать (ваш дом не является убежищем, если кто-то пытается установить с вами контакт). Делайте все, что только возможно.

Вернемся к способу, который используют дети. Дети знают, что если вы велите им прибраться в их комнатах, им придется прекратить игру и начать наводить порядок, может быть, не немедленно, но рано или поздно. Однако если вас не слышали — или если ваш сын думает, что вы поверили в то, что он вас не слышал, — тогда отсчет времени, отведенного на уборку, не начался. Все, начиная с детей и заканчивая армейскими офицерами, знают один ответ: если вы не слышали приказа, то не обя-

заны его выполнять. Именно поэтому люди посылают по почте уведомление о получении писем, то же делают иногда и при использовании электронной почты. Каждый, кто участвует в любых переговорах или совместных действиях, знает, что осуществление контакта между договаривающимися сторонами — это необходимое предварительное условие для того, чтобы одна сторона могла что-то получить от другой.

Дети надеются, что благодаря этой технике им удастся избежать неизбежного. Иногда им это удается. Дети знают, что в войне нервов взрослые могут устать быстрее. Чего бы ни хотели родители от детей, они могут обнаружить, что им проще сделать это самим. Поразительно, насколько точно некоторые дети определяют, как долго они могут испытывать терпение родителей способом «Я тебя не слышал».

Даже если эта техника ведения переговоров не приводит к избеганию неприятного действия (кстати, она никогда не срабатывает в таких случаях, как: «Одеваясь, мы идем к врачу»), она пригодна для откладывания некоторых действий до того момента, когда дети будут к ним готовы. Так что, используя эту технику, дети часто добиваются разрешения прибратся в комнате в их сроки, до их, а не вашего, уровня чистоты. Зачем прерывать увлекательные занятия, если можно этого не делать?

Контроль временных сроков является критическим моментом в переговорах, и сторона, ответственная за него, имеет сильный перевес. Насколько существенным может быть контроль времени? Предположим, вы участвуете в важных переговорах на территории противника.

Вы забронировали номер в гостинице на определенный срок и купили обратный билет. Если другая сторона об этом знает (скорее всего, это так), она может откладывать самую существенную часть переговоров до момента, когда вам уже надо уезжать. Тогда вы поставлены перед выбором из двух плохих вариантов: уехать, не заключив сделку, или заключить сделку совсем не лучшим для себя образом. Это говорит о том, насколько существенным может быть контроль времени.

Большинство переговоров происходит не в стерильной обстановке переговорных комнат. Почти всегда речь идет о большем, чем простая торговая сделка или установление партнерства. Часто одна сторона для проведения переговоров должна получить финансирование, или заручиться одобрением правления, или добиться согласия правительства, прежде чем успешно провести переговоры. Другими словами, она должна преодолеть несколько препятствий. Это тоже зависит от временных рамок. Вы не можете дать согласие на сделку, пока не убедитесь, что 10 миллионов долларов переведены через банк, или пока вы не уверены в том, что ключевые фигуры в совете директоров компании дадут свое согласие. Держите под контролем сроки «перепрыгивания препятствий» — и вы получите контроль над результатом переговоров.

Самой большой проблемой использования тактики затягивания, строящейся на том, будто вы не слышите или не понимаете, является то, что ее трудно осуществить достаточно тонко во время деловых переговоров. Во всяком случае, осуществлять ее явно. Это означает,

что в бизнесе вы, скажем, не можете уходить от ответа, крича: «Что? *Что?* ЧТО?!» или притворяясь, что не понимаете южного акцента вашего партнера (возможно, вам и удастся увернуться за счет притворного непонимания калифорнийского акцента, но это я предоставляю вам). Также не слишком удачными являются другие вариации этой темы: игнорирование телефонных звонков и сообщений электронной почты (это скорее вызовет раздражение другой стороны и разбудит ярость даже в самых невозмутимых экземплярах). Однако существуют некоторые разумные техники, которые можно освоить, чтобы реализовать эту очень креативную тактику.

Для делового человека вариантом «Что? *Что?* ЧТО?!», или мнимой глухоты, является просьба дать более подробные разъяснения. Вам надо посмотреть некоторые образцы, или вы хотите посетить фабрику, принадлежащую другой компании, или пообщаться с работниками. В общем, идея вам понятна.

Так что, когда ваша основная стратегия — ребяческое желание избежать трудных переговоров, или отложить их, или, по крайней мере, замедлить их ход таким образом, чтобы вы могли использовать фактор времени, вы должны замаскировать это поведение с помощью взрослого контроля за техникой (предотвращая попытки связаться с вами по электронной почте или телефону), взрослым чувством меры (не демонстрируя вашу тактику затягивания слишком нагло) или достаточной тонкостью исполнения, чтобы нечаянно не оскорбить. Помните о цели ваших переговоров.

Несколько указаний и напоминаний о том, как применять данную технику ведения переговоров:

- *Используйте ее избирательно.* Тактика «Не слышу» идеально подходит при общении с людьми, с которыми вы никогда больше не собираетесь работать вместе. В вашей компании это может создать вам репутацию слишком бестолкового работника. Быть недоступным для кого-то со стороны — нормально, если вы уверены, что им действительно нечего вам предложить и контакт обернется только потерей времени.
- *Осуществляйте контроль времени для достижения вашей цели.* Способ делать вид, что вы не понимаете, чего хочет другая сторона или что она говорит, также хорошо работает для откладывания переговоров до того момента, когда вы будете к ним готовы. В этом случае целью является контроль времени для достижения преимущества. Это не та техника переговоров, которую вы можете использовать в любом случае, но если использовать ее правильно и с необходимой тонкостью, она может принести огромный выигрыш.
- *Используйте ее для того, чтобы бить противника его же оружием (в том числе вашего босса).* Изображать, что вы не слышите или не понимаете, — это один из способов предотвращения того, чтобы босс перегружал вас работой, которую вы не можете сделать в одиночку или не можете сделать так, как от вас требуется, например, ваша начальница дает вам задание, а вы уве-

рены в том, что у вас недостаточно времени и ресурсов для его выполнения. Вместо того чтобы немедленно возразить и сказать, что задание невыполнимо, вы просите разъяснений по каждой части этого задания. Начальница пытается объяснить. Вы просите ее пройтись по каждому пункту задания с разъяснениями, как это должно быть выполнено. Начальница конкретизирует, и в процессе она вынуждена подробно объяснить требования к работе, которая выходит далеко за рамки ваших должностных обязанностей. Вы, тем не менее, продолжаете делать вид, будто цель вам недостаточно ясна, чтобы точно понимать, что вы должны сделать. Ваша начальница остается с ноющим чувством, что это она испортила задание, не объяснив его достаточно хорошо. Она вынуждена принять тот факт, что вы, возможно, не сможете выполнить задание так, как это было предложено, и что это не станет вашей ошибкой. Как вы можете выполнить работу, если начальница не в состоянии объяснить, чего она хочет? Начальница окажется вынужденной изменить задание или предоставить вам необходимые ресурсы, включая дополнительное время. Она также может быть вынуждена помочь вам выполнить задание в срок, или, возможно, она даст вам помощника, который разделит с вами непосильную ношу. Если она этого не сделает, а задание будет выполнено плохо, то это не ваша вина. Вы заложили фундамент того, что начальница окажется вынужденной принять ответственность за поражение на себя.

Прежде всего, это была ее работа — донести задание до работника, выполняющего ее указания. Задавая вопросы и требуя объяснений, вы ясно дали понять, что за-

дание было проблематичным с самого начала. Это работа того, кто ставит задачу, — убедиться, что задача ясна. От пилотов требуется вслух повторить перед взлетом разрешение диспетчера на взлет. Пока вы не услышите: «Повторено верно», вы не можете сдвинуть самолет с места, вы не можете пересечь старт и взлететь. (Если вы все же решитесь пойти на взлет, это обойдется вам дорого, скорее всего, вас лишат лицензии на какой-то срок.)

Если вы находитесь на месте начальника, то вы можете повернуть дело в свою пользу, если сделаете несколько дополнительных шагов для того, чтобы убедиться, что каждый работник знает, что вы достаточно разъяснили инструкции. Вы можете дойти до того, чтобы потребовать письменного подтверждения понимания задания с подписью того, кто притворяется, что не понимает. Только убедитесь, что любые нейтральные наблюдатели готовы подтвердить, что вы приложили все усилия для разъяснения дела.

ПРИТВОРИСЬ, ЧТО НЕ ПОНИМАЕШЬ, И ВЫНУДИ ДРУГУЮ СТОРОНУ ПОЙТИ НА УСТУПКИ, ИДТИ НА КОТОРЫЕ ОНА НЕ СОБИРАЛАСЬ

Давайте доведем технику, описанную в предыдущей главе, до более высокого уровня. Изображать непонимание для того, чтобы затянуть переговоры, по-своему хорошо, но еще лучше вынудить другую сторону предложить что-нибудь такое, о чем она не собиралась даже упоминать. Как только кто-то предложил что-либо сверх оговоренного, становится трудно взять это предложение назад.

Журналисты поступают так постоянно. Они задают своей жертве... м-м-м, объекту... вопрос или два и затем прекращают задавать вопросы. Когда камера и микрофон включены, интервьюируемый вынужден говорить, говорить и говорить, чтобы заполнить возникший вакуум. И часто он произносит нечто такое, чего он даже не планировал сказать. Репортера не волнуют записываемые минуты молчания, поскольку он знает, что эти

пустые моменты позже вырежут (и объекту интервью это тоже следовало бы знать, но обычно он не в курсе). Никто не хочет выглядеть глупо по национальному телевидению, поэтому все безостановочно говорят.

Дети не настолько искушены; они не понимают, что взрослые склонны заполнять вакуум. Дети применяют эту технику неосознанно, поскольку неловкое молчание их не обескураживает, как взрослых. В действительности, если вы понаблюдаете за детьми, как делал я, когда задумывал эту книгу, вы заметите, что дети вполне довольны, сидя со своими друзьями и не произнося ни звука в течение такого периода времени, который бы заставил взрослого обязательно что-нибудь сказать. Это не является проблемой детей или переговоров между детьми. Другими словами, дети имеют иммунитет к такой тактике ведения переговоров. Но она хорошо работает против взрослых. Дети могут быть не настолько проницательны, чтобы понимать, что они делают, но они, несомненно, используют эту тактику — и она работает. Молчание, которое иногда следует в ответ на вопрос взрослого, побуждает взрослого заполнить пустое пространство каким-либо новым или дополнительным обещанием. Взрослые не знают, что дети думают или замышляют в то время, когда они молчат (хотя обычно дети не думают ни о чем серьезном). Из-за этой неуверенности, которая существует исключительно в воображении взрослых, мы делаем предложения, которых делать не планировали.

Один пример. Вы хотите, чтобы ваша четырехлетняя дочь убралась в своей комнате. Это вполне разумное требование. Но вы знаете, что дочь не хочет убираться в ком-

нате, — кто из детей этого хочет? (Чего вы не знаете, так это того, что вашей дочери не кажется, будто в комнате такой уж беспорядок, и, следовательно, она совсем не понимает вашего требования!) Сначала ваша дочь спорит с вами, доказывая, что ей нужно доиграть с ее плюшевыми медведжатами: она не может их оставить, полностью не устроив их жизнь. На каждый ваш аргумент, что она должна прибраться в своей комнате, у вашей дочери есть контраргумент, пока в конце концов она их не исчерпает. Она замолкает и играет со своими медведжатами, не смотря на то что у вас не иссякли объяснения, аргументы и требования. Что вы делаете, когда сталкиваетесь с молчанием? Вы предлагаете ей купить еще одного медвежонка, если она уберет комнату! Ваша дочь соглашается, и вы удовлетворенно удаляетесь. В действительности ваша дочь может убрать, а может и не убрать комнату даже после того, как она на это согласилась. Но она получит нового медвежонка, поскольку вы сделали предложение, от которого уже не можете отказаться. Или, скорее, вы можете изменить решение, но каждый родитель знает по опыту, что взять назад свое предложение означает крах переговоров с весьма малой надеждой на их восстановление.

(Вопрос, как заставить ребенка прибраться в своей комнате, выходит за рамки этой книги. Примите мои искренние сожаления.)

Что вам следует делать, когда вы сталкиваетесь с молчанием? Противостоять этой технике очень просто. Все, что от вас требуется, — это знать о ней. Учитывайте, что люди обычно не любят затянувшихся пауз в разго-

воре и стараются избегать молчания. Природа не терпит пустоты, но люди любят пустоту еще меньше. Просто ждите. Или отвечайте на молчание молчанием. Или ответьте на молчание действием. (Начните убирать медвежат!) Делайте что угодно, но только не заполняйте паузу обещаниями, о которых вы наверняка пожалеете.

ОТКРОЙ ПРОТИВНИКУ СЕКРЕТ

Общие интересы, хобби, взгляды на будущее могут стать решающим фактором, когда дело доходит до переговоров, особенно трехсторонних, в которых кроме вас участвуют две других организации или индивидуума.

Нет почти ничего, что может сравниться с возможностью поделиться чем-то особенным с кем-нибудь еще. Мы все это переживали: вы встречаете кого-то и обнаруживаете, что вы посещали одну и ту же школу, имеете одинаковые музыкальные вкусы, останавливались в одном и том же отеле в Мадриде или имеете страсть к езде на горном велосипеде. Чем более экзотично совпадение или чем более существен общий опыт, тем крепче и прочнее образующаяся связь. Я знаю, что когда я встречаю другого летчика, то взаимопонимание возникает немедленно. У нас есть нечто общее, чего нелегко достичь и что приносит нам счастье. Я знаю, что если в комнате

находится пятьдесят человек и среди них есть один пилот, то это именно тот человек, с которым я буду контактировать.

С первых моментов своего существования в социуме дети немедленно начинают выяснять, есть ли у них что-нибудь общее с другими детьми, и если есть, то что именно. Затем они узнают, что они оба играют в машинки или куклы; или, может быть, у них общая страсть к компьютерной игре, или летающей тарелке, или оба обожают шоколадный кекс. Или, возможно, у обоих есть домашние кролики. Или у них всего лишь одинаковые имена. Их симпатии настолько же сильны, как у взрослых, и когда между детьми устанавливается связь на основе того, что они любят, эта связь приводит в движение их отношения — иногда они даже вытесняют других детей. В круг друзей включаются те, с которыми есть что-то общее — интересы, имена, собаки — не важно, что именно.

Взрослый путь выстраивания взаимоотношений несколько сложнее и чреват некоторыми опасностями. Но, прежде всего, несколько слов о том, как использовать эту стратегию. Стоит разузнать о хобби ваших партнеров по переговорам. Выясните, что они любят. Даже если вы не разделяете их интересы, возможно, произойдет некоторое пересечение опыта в любой группе, которую вы можете составить наугад. Если ваш начальник или новые соратники по офису любят играть в шахматы, то чем больше вы знаете о шахматах, тем больше сможете говорить о них и постепенно улучшать ваши отношения.

Особенно полезно разузнать об особых интересах вашего партнера по переговорам, если он интересуется чем-то таинственным или эзотерическим. Если он играет в гольф, то он легко сможет в один прекрасный день получить приглашение потенциальных партнеров по бизнесу принять участие в игре. Вы можете быть одним из тех, кто сделает приглашение, и вы не будете исключением. Ну а если вы узнаете, что в дополнение к гольфу он является также знатоком по вопросу миграции бабочек? Немного изучите этот предмет и затем задайте несколько умных вопросов; возможно, даже предложите посетить передвижную выставку бабочек, когда она приедет в ваш город. Я готов поспорить, что ваш партнер будет рад найти кого-то, кого интересуется его хобби, и эта общая основа может стать базой для дружбы, которая укрепляет отношения, начавшиеся как чисто деловые. А вы можете обнаружить, что приобрели новое увлекательное хобби как дополнительный бонус.

Чем больше связей между вами и человеком, с которым вы ведете переговоры, тем больше шансов на положительный результат. И эти связи дадут вам более сильные отношения, чем у других участников переговоров.

Разделить что-нибудь общее с другой стороной — это уже широкая стратегия, а не просто тактика переговоров. Это то, что вам бы *всегда* стоило делать, когда вы встречаете новых людей, нужных для взаимодействия на нескольких уровнях: создайте некоторый вид отношений, который выходит за пределы «дать» и «взять» в переговорах. В таком случае они не будут смотреть на вас просто как на того, кто хочет получить от них что-то и с кем они

имеют дело только по обязанности. Они будут смотреть на вас как на интересную личность, и вы тоже будете видеть их более ярко.

Однако — и это предупреждение — если деловые отношения перерастают в личные, то возникает риск размолвки, как случается между людьми, когда они быстро приходят к выводу, что у них много общего, а затем с течением времени обнаруживается конфликт по тому или другому вопросу. В отличие от детей, которые подчас торопятся провозгласить кого-то своим лучшим другом, только для того, чтобы немедленно поссориться, тут же объявляют его врагом, а через короткое время мирятся, отношения между взрослыми гораздо сложнее. Поскольку вам потребуется продолжать работать с людьми, вам всегда нужно сохранять определенную дистанцию с ними. Вы можете разделять общие интересы — даже пристрастия, — но воздержитесь от очень тесной дружбы.

Вспомните, Марта Стюарт* думала, что дружба между ней и ее брокером подразумевает право Марты на конфиденциальную информацию об акциях, которыми она владеет. Она даже сказала как-то другому своему другу: «Как хорошо иметь брокера, который расскажет тебе такие вещи!» Но оказалось, что это было не так уж хорошо:

* Марта Стюарт — известная телеведущая и медиамагнат, одна из самых богатых женщин Америки. 16.07.2004 г. была признана виновной в том, что в 2001 г. она, воспользовавшись инсайдерской информацией, избавилась от принадлежавших ей акций фармакологической компании ImClone System Inc., которые сразу после этого резко упали в цене. — *Прим. ред.*

оба закончили одинаково — пять месяцев тюрьмы и пять месяцев домашнего ареста. Так что разделяйте ваши интересы, разделяйте ваши пристрастия, развивайте отношения... насколько позволяют деловая этика, здравый смысл и закон.

ПРИЗОВИ ПОДДЕРЖКУ, ИЛИ «МОЙ ПАПА МОЖЕТ ПОБИТЬ ТВОЕГО ПАПУ»

В деловой жизни лучше не вспоминать о папе, а сказать, к примеру: «Мой адвокат может победить твоего адвоката» или «Мой банк даст мне достаточно денег, чтобы я смог купить вашу фирму, если вы не согласитесь на мои условия».

Проблема лишь в том, что при использовании данной техники вам следует довести дело до конца, иначе ваша репутация будет испорчена. Дети быстро это осознают: «Я натравлю на тебя мою собаку по кличке Киллер, если ты не поменяешься со мной марками». Естественно, многие предпочтут пойти на сделку, чем оглядываться через плечо всякий раз, когда им кажется, что за спиной слышится дыхание собаки. Возможно, большинство из них даже не понимают, что это блеф. Но иногда встречаются дети, которые на блеф не ведутся. Тогда игра закончена. Не только этот способ больше не работает, но и статус

блефующего оказывается навсегда понижен — пока он не перейдет в другую школу. Дети не думают о последствиях, когда произносят подобные слова. Вспомните, они сконцентрированы на настоящем, а не на том, что может произойти в будущем. Однако вы должны просчитать возможное изменение ситуации в случае, если ваш блеф провалится.

Возможно, вы используете технику «Мой папа может побить твоего папу» гораздо более тонко, однако если у вас нет желания идти до конца, ваша репутация все равно будет запятнана, а позиция в переговорах ослабнет. Сказанное верно для всех методов, описанных в книге, но при использовании этой техники особенно важно объективно оценить свои силы. Вы не можете обещать, что натравите на кого-либо свою собаку, если у вас есть всего лишь маленькая болонка или хомячок. Вы не можете угрожать, что измотаете противника жестким судебным процессом, если у противника своя сильная команда юристов, способная сделать с неприятелями то же самое. Дети верят, что их папа или их собака — это самый большой, самый сильный, самый надежный защитник на планете. Их безраздельная преданность и вера в то, что если чего-то сильно захотеть, то оно может стать реальным, приводят к тому, что они используют эту тактику, забывая о реальности. Взрослый может призывать на помощь сильного и могущественного друга, только если таковой на самом деле имеется.

Разумеется, большой и сильный защитник не обязан быть вашим папой или собакой. Достаточно того, чтобы тот, на которого вы ссылаетесь, имел соответствующую

репутацию. Так же как и ребенку, у которого отец — полицейский или профессиональный спортсмен, вам важно просто дать понять противнику, кто ваш защитник. Например, если вы получили письмо, грозящее вам наказанием за неуплату счета, а вы знаете, что он выставлен вам по ошибке, то вы можете не звонить в Государственный комитет защиты потребителей, чтобы найти защиту. Достаточно написать в компанию письмо, сообщая, что вы в курсе того, что находитесь под защитой закона вашего штата о правах покупателей и подадите жалобу, если ошибочный счет не будет аннулирован.

Но что делать, если вы живете в месте со слабыми законами о защите прав потребителей? Что, если нет силы, защищающей вас? Кого вы можете назвать своим защитником, если никто не приходит на ум, не то что на помощь? Это ситуация ребенка, чей отец — рохля весом в 50 кг. Детские возможности ограничены семьей, в которой ему суждено было родиться. А в мире бизнеса вы, до определенного предела, вольны сами выбирать защитника. Для большей уверенности вы должны заполучить сильного «папу» еще до того, как переговоры начались. Если у вашей компании есть собственные юристы или соглашение с юридической фирмой, убедитесь в том, что эта фирма известна своей жесткой политикой и стремлением выиграть любой ценой. Если вам нужно продемонстрировать вашу финансовую мощь, удостоверьтесь, что у вашей компании прочные отношения с надежным банком или брокерской фирмой. Сможет ли наличие сильного и опытного партнера усилить вашу позицию в переговорах, зависит, конечно, от предмета переговоров. Иногда

имеет смысл потратить усилия и время для того, чтобы иметь делового «папу», который способен побить «папу» другой стороны. Для этого вам нужно знать намерения вашего оппонента и степень его агрессивности. То есть вы должны быть в курсе, в чем суть угрозы и как именно он может ее осуществить.

Дети постарше поигрывают собственными мускулами. Это уже совсем не то что сказать: «Мой папа может побить твоего папу». Методы детей старшего возраста, в частности мальчиков-подростков, не стоит применять в переговорах с деловыми людьми. Эти недисциплинированные, неблагополучные мальчики часто пытаются получить то, чего хотят, используя агрессивные методы. Иногда их бравая юность кончается тюрьмой или комиссией по делам несовершеннолетних, а не советом директоров корпорации.

Кто действительно является примером для подражания, так это ребенок младшего возраста. Он не угрожает противнику и ни для кого не представляет реальной угрозы, и тем не менее, почти всегда добивается чего хочет.

Также не забывайте, что не стоит слишком хвастаться своим сильным защитником. Дети могут себе это позволить, но они ведь не договариваются о серьезной бизнес-сделке и их ставки не так велики. Важно создать впечатление, что вы могли бы, можете и, возможно, будете призывать на помощь внешнюю силу. Вы должны использовать эту тактику, чтобы получить решающее преимущество, а не для того, чтобы разгромить противника и спровоцировать срыв переговоров. Многие техники,

используемые детьми, являются вполне безопасными, но некоторые из них имеют потенциальную опасность рикошета. Так что действуйте осмотрительно.

Данная стратегия работает (и то не всегда), если у вас и вправду есть «большие пистолеты». Лучшим способом подстраховаться является концентрация на слабости противника. Каждый человек и каждая организация имеют какую-то слабость. Возможно, даже не одну. Мои дети научили меня этой стратегии во время игры в настольную игру «Извините!». Выигрывает тот игрок, который приведет свои фишки к месту назначения раньше других игроков. Но по дороге вы можете сшибать чужие фишки, отправляя их назад. (Этот трюк был популярной частью многих настольных игр прошлого, включая игру «Карьера», в которой вы не только пытаетесь добиться успеха в вашей карьере, но и помешать осуществлению карьерных целей ваших оппонентов.) Продвинуть ваши фишки по игровой доске как можно быстрее — это очень важно. Но если вы стоите перед выбором, продвигать ли дальше ваши собственные фишки или устроить препятствие для продвижения ваших соперников, что вы выберете? Как узнать, какая стратегия является лучшей? Ответ мне подсказали мои дети, он весьма прост: делай то, что меньше всего понравится твоему сопернику. На мгновение поставь себя на место оппонента и прикинь, какой исход для него был бы самым плохим. Как только вы уяснили это, немедленно действуйте.

Стратегия так же хорошо работает, когда вы сами сталкиваетесь с ситуацией: «Мой папа может побить твоего папу». Делайте то, чего меньше всего хочет дру-

гая сторона. Потратьте некоторое время, чтобы выяснить, в чем слабость оппонента. Как только вы это узнаете, вы сможете понять, как использовать слабые стороны противника. Может потребоваться некоторое время для обнаружения больного места, поскольку каждая организация делает все возможное для создания имиджа непробиваемой. Но иногда даже легкое проступивание помогает обнаружить, что стены не так уж крепки, как кажется.

В данном случае вам лучше всего добиться уступок в обмен на обещание хранить тайну, как будто ваш противник силен и не сдавался. На юридическом языке это означает, что вы урегулировали претензию на сумму, которая не оглашается, а другая сторона не обязана признавать, что сделала что-то неправильно. Ваш противник в переговорах выглядит так, словно все идет по плану, — по крайней мере для окружающих. Но вы, и только вы, знаете, что он вам уже не противник.

НЕ ДУМАЙ О ТОМ, КАК ДОГОВОРИТЬСЯ, — ДЕЛАЙ ЭТО

Есть разница в том, как ведете переговоры вы и как договариваются дети. Дети делают то, чему не учат в Гарвардской экономической школе (именно поэтому настоящая книга поможет вам в переговорах, даже если ваши противники учились в Гарварде). Взрослые разрабатывают планы, теории, стратегии и бьются над решением многих задач. Они думают, и думают слишком много. Дети же действуют без промедления.

Конечно, есть определенные преимущества в том, чтобы обдумать переговоры заранее. Вы должны учесть свои цели, цели другой стороны, свои возможности (например, финансовые), понять, как переговоры вписываются в планы вашего бизнеса, обеспечены ли вы кадрами и так далее. В реальной жизни у вас не получится все время импровизировать.

Но детям незачем думать об укомплектованности штатов, долгосрочных целях или о чем-то подобном. Да, такое легкомыслие является недостатком, если речь идет о том, как результаты ваших переговоров впишутся в пятилетний бизнес-план. Но это не имеет никакого значения для детей, поскольку они не нуждаются ни в каких пятилетних бизнес-планах. Они всегда договариваются о том, что происходит здесь и сейчас. Вряд ли у детей есть даже пятиминутные планы. Потому они и являются чемпионами, когда дело доходит до решения сиюминутных вопросов. Дети сосредоточены на настоящем: они знают, чего хотят, и добиваются своего, не отвлекаясь на дополнительные цели или долгосрочные проблемы. Именно эта изумительная способность детей концентрироваться на единственной цели позволяет им вести переговоры с тем упорством и эффективностью, на которые способны лишь немногие взрослые. У детей нет внутренних конфликтов по поводу их действий: они не беспокоятся о том, что восстаноят против себя коллег, если сделают то, чего хочет начальник. Когда у вас есть планы на год, на пять лет и цель на десять лет, то неизбежно возникают осложнения разного рода и требуется расстановка приоритетов. Вы можете потерять из виду то, что вам необходимо делать немедленно.

Взрослые, участвующие в переговорах, отвлекаются не только на деловые вопросы, но и на личные. Иногда во время переговоров кто-то может подумать:

«Ого! А он привлекателен. Может, немного уступить...»

«Устал от Оклахомы. Так хочу обратно в Лос-Анджелес».

«Надо было взять с собой зарядное устройство для плеера».

«Я не вынесу еще одной презентации, выполненной в PowerPoint».

«Не попытается ли Квин занять мой офис, если я буду отсутствовать так долго?»

«Надо было покурить до начала заседания. Самое время сделать перерыв, чтобы покурить».

«Не хочу пропустить футбольный матч, в котором участвуют мои дети. Давайте закончим все это!»

Мысли такого рода, возникающие в голове каждого участника переговоров, часто влияют на способ ведения переговоров. Когда дети устраивают сцены во время долгих и тяжелых переговоров, никто не удивляется: мы знаем, что дети — это дети. Но взрослым приписывают самообладание. Они должны соответствовать высоким стандартам, особенно в мире бизнеса, в котором каждый постоянно старается произвести впечатление на своих коллег, показаться суперпрофессионалом. И все же я могу поспорить на что угодно, что ни одни переговоры не происходят без того, чтобы искушающие посторонние мысли не отвлекали участников, по крайней мере время от времени.

«Беспокойство убивает больше людей, чем работа, потому что беспокоящихся людей больше, чем работающих».

Роберт Фрост

Решить эту проблему очень просто: дзен-буддизм. Дзен-буддизм является противоядием. Освободите свой разум от всего, что не является вашей ближайшей целью. Слейтесь в одно целое со звуком работающего кондиционера.

Это хороший способ. Дзен-буддизм не сделает заседание более коротким и не остановит человека, ерзающего рядом с вами или назойливо щелкающего кнопкой авто-ручки. Дзен-буддизм не поможет отложить футбольный матч с участием ваших детей. Дзен-буддизм не избавит от неотступной мысли о том, что если эти переговоры не закончатся в ближайшие десять минут, то вы опоздаете на самолет и вам придется провести ночь без сна в кресле между двумя невероятно толстыми пассажирами. Дзен-буддизм хорош при торговле книгами о дзен-буддизме и при лечении на водах дорогих курортов на Лазурном берегу, но он не спасет вас здесь и сейчас. Помочь может лишь чувство безотлагательности момента, которое дети интуитивно привносят в свои переговоры. Делайте это. Делайте все, что можете, чтобы прорваться через все препятствия вопреки тактикам и нюансам, которые действуют против вас.

Дети всегда говорят то, что у них на уме. В зависимости от того, что именно у них на уме, окружающие умиляются или же им становится неловко. Мысли вслух — это

словно глоток свежего воздуха для взрослого. И поскольку вы взрослый, вы не станете говорить лишнего, избежите глупостей и бестактности и сможете достичь цели переговоров без того, чтобы кто-то почувствовал себя оскорбленным.

Но что делать, если у вас нет шанса продолжить переговоры? Что, если вы не можете повлиять на их исход? Тогда задача — держаться осторожно и быть собранным, несмотря на отвлекающие моменты и тревоги, которые вас могут одолевать. Как? Один из способов, который точно поможет, — помнить о том, что у вашего оппонента столько же забот, хотя и других. Тот, кто беспокоится меньше, более успешен в переговорах.

Одно дело дать совет не волноваться и не раздражаться, другое дело — выработать такие навыки. Некоторым людям научиться вести себя выдержанно и демонстрировать равнодушие удастся легче, чем другим. Одни люди спокойны как удавы, другие беспокоятся по каждому поводу. Не боритесь со своей натурой, это бессмысленно. Просто найдите способ справляться с ней и используйте его на деловой встрече. Наверняка парень, который елозит ногами под столом, знает этот способ. Скорее всего, танцующие ноги помогают ему справиться со своими тревогами. А вы попробуйте более гуманный для окружающих способ успокоиться. Например, ведите внутренний диалог о текущих делах. Во время этого процесса вы будете думать о тех вопросах и проблемах, к которым вам нужно обратиться, и отвлечетесь от тех, которые не имеют значения в данный момент.

Разумеется, вам не удастся полностью обуздать свои мысли. Примите как факт, что независимо от того, хороший ли вы «дзен-буддист» или не очень, несколько посторонних мыслей все равно найдут способ проникнуть в ваш мозг. Так дайте же им шанс проскользнуть мимо вашего внимания. Если вы не раздражаетесь от того, что кто-то за соседним столиком болтает по мобильному телефону, или что вспышки фар проезжающих машин проникают в ваш номер в мотеле, или что пассажир, сидящий в кресле позади вас, напевает, то однозначно: у вас получится отодвинуть на время переговоров отвлекающие мысли.

Но бойтесь, если вы с ужасом смотрите, как в самолете позади вас устраиваются родители с годовалым малышом, а потом проводите весь полет, ожидая, когда спящий ребенок проснется и начнет плакать! Если вы обнаруживаете, что постоянно беспокоитесь по поводу событий, которые не случились, но могли случиться, то велика вероятность, что вы не способны упорядочить все ваши мысли или отодвинуть отвлекающие мысли на время переговоров. Значит, стратегия «Не думай об этом» вам не подходит. Вам требуется поискать иной способ, чтобы избавить себя от пытки тревожными мыслями и опасениями. Возможно, вам нужен хороший психотерапевт?

ВЕДИ СЕБЯ МИЛО

Относится ли милое поведение к ведению переговоров в стиле «Мой папа может побить твоего папу»? Конечно, относится. Но что из того? Дети не стараются действовать последовательно, они всего лишь делают то, что, по их мнению, лучше всего сработает именно в данный момент. Взрослые люди считают, что надо поступать логично и последовательно, но, как однажды заметил Эмерсон: «Глупая последовательность — спутник небольшого ума». Благодаря своей спонтанности дети чаще находят правильный подход к конкретной ситуации, чем взрослые, которые слишком озабочены тем, чтобы соответствовать своему имиджу или играть определенную роль. Но при ведении переговоров в постоянно изменяющейся ситуации важным моментом являются гибкость и способность вести себя по-разному с разными людьми.

Так что напрягайте ваши мускулы и говорите: «Мой папа может побить твоего папу» каждый второй вторник и ведите себя мило все остальное время. Взрослые, используйте ваш опыт для оценки ситуации и вовлеченных в нее людей. И если вам кажется, что мирная тактика вести себя мило и славно, как ребенок, сработает в данной ситуации лучше, чем твердая позиция, то и ведите себя так мило, как никогда в жизни не делали.

Я не собираюсь говорить о том, как хорошее поведение помогает снизить артериальное давление, как оно положительно влияет на вашу семейную жизнь, облегчает стресс, помогает думать яснее и сосредоточиться на ключевых целях и поддерживает вашу способность иметь дело с совершенно неприятными для вас людьми. Я просто хочу показать, как дети используют эту тактику и как вы можете делать это для улучшения навыков проведения деловых переговоров.

Существует два типа людей. (Это стандартное клише для каждой книги по бизнесу — разделять людей на две различные группы, поэтому я заранее прошу у вас прощения.) Первая группа состоит из гадких, недобрых, эгоистичных, злобных и неприятных негодяев. Вторая группа состоит из приятных, добрых, вежливых, восхитительных, сочувствующих личностей. С кем бы вы предпочли провести совместно несколько часов или дней?

Ответ одинаков и для детей, и для бизнесменов.

Что делают дети, оказавшись вдруг с противными, отбирающими игрушки и швыряющимися песком жади-нами? Хорошие дети могут проиграть при первом столкновении, это правда. Но они также будут искать пути

для того, чтобы избежать столкновений в будущем. Когда обсуждается день следующей встречи для игр, то противные дети не получают приглашения.

Как эта ситуация трансформируется во взрослом мире бизнеса? Долгосрочные деловые отношения лежат в основе многих, если не большинства, деловых операций. Если люди считают, что вы вели себя как негодяй, они сделают все возможное, чтобы избежать общения с вами в следующий раз, что бы вы ни продавали. Они даже предпочтут заплатить больше за продукт или за сервис другому бизнесмену, если вы однажды произвели на них плохое впечатление.

Итак, будьте приятны в игре, тогда другие дети будут и дальше играть с вами. Будьте вежливы, дружелюбны, милы, и они скажут своим друзьям, что вы хороший человек, с которым можно иметь дело. Это так просто.

Несмотря на кажущуюся простоту, идея довольно сложна в воплощении и с трудом усваивается практичными людьми бизнеса. Они думают, что быть первым в бизнесе прежде всего означает быть твердым. Славные парни приходят к финишу. По крайней мере, так говорят люди, которые сами неприятны. Если вам удастся сочетать приятность с компетентностью, находчивостью и трудолюбием, то я скажу, что это выигрышная комбинация. Добавьте немного творческого подхода и энергии, и вы далеко пойдете — как на детской игровой площадке, так и в совете директоров.

БУДЬ ОБЕЗОРУЖИВАЮЩЕ ЧЕСТЕН

Речь идет не о том, что дети никогда не лгут. Все дети в определенный момент пытаются найти выход из ситуации за счет искажения правды. Они экспериментируют с ложью, едва начав говорить. «Ты съел всю свою брокколи?» — спрашивает родитель. «Всю», — гордо произносит ребенок, думая, что никто не заметил, как он быстро сбросил еду со своей тарелки на пол, откуда ее так же быстро проглотила собака. Но родители знают, что ребенок не мог съесть все так быстро. Они видят предательскую каплю соуса, свисающую с края тарелки. Они смотрят на пол и находят кусочки еды, которые не успела слизать собака. И тогда они показывают ребенку, что их не удалось провести, и ясно дают понять, что ложь — это серьезный проступок, имеющий последствия.

Однако всегда находятся дети, которые не усваивают этот урок. Им удастся либо обмануть родителей, либо из-

бежать последствий. Они учатся оправдывать свои действия перед самим собой. Они уверены, что они слишком умны, чтобы быть пойманными. Я был бы рад сказать вам, что взрослые с такими детскими привычками плохо преуспевают в мире бизнеса. Люди видят, что им нельзя доверять. Люди не любят лгунов и избегают иметь с ними дело, если есть выбор. Но это утопия. С сожалением вынужден констатировать, что в реальном мире обманщики часто преуспевают. Несмотря на это, я уверен, вы не хотели бы, чтобы ваши дети были такими, и сами не хотите стать таким.

Я верю, что вы не нуждаетесь в лекции об аморальности лжи. Вы знаете, что лгать — недостойно. Эта книга не о вопросах морали; она о том, чему можно научиться у детей для ведения деловых переговоров. Так что разрешите мне вернуться к истории с брокколи. Детей ловят на лжи, потому что они лгут неуклюже. Они оставляют улики. Они не могут вспомнить, что они наврали раньше, поэтому им трудно обеспечить достоверность истории. Это хорошо, потому что, если их ловят на лжи, они усваивают, что последствия неизбежны и скорее всего негативны.

Взрослые, имеющие обыкновение лгать, не только отличаются отсутствием моральных принципов, но обычно они слишком уверены в своей способности вводить других в заблуждение. Они действительно думают, что лгут достаточно хорошо, не будут пойманы и получают выгоду из своей лжи. Однако большинство людей не настолько искусны в этом. Раньше или позже они все равно «прокалываются». Да, как я уже сказал, мы должны признать,

что некоторые люди добиваются успеха в бизнесе за счет лжи. Но каждый обманщик вынужден постоянно беспокоиться о том, чтобы его не уличили.

Что же делают взрослые, когда выясняется, что деловая сделка была основана на лжи? Они отменяют договор, вызывают полицию и делают заявление о факте мошенничества. И начинают судебные процессы на миллионы. Чем дальше, тем страшнее. И наказание детства: «Неделя без сладкого» — кажется взрослым обманщикам доброй сказкой.

БУДЬ САМИМ СОБОЙ

Дети не подстраиваются под каждую ситуацию. Дети такие, какие они есть. И дети знают это друг о друге. Они знают, кто из них застенчив, а кто шумлив, кто любит преувеличивать, кто предпочитает футболу летающую тарелку, у кого в карманах всегда полно интересных вещей, кто рассказывает хорошие анекдоты, а кто — плохие. Другими словами, дети имеют свои сильные и слабые стороны. Вы знакомитесь с ребенком и знаете, с кем именно вы познакомились. Немногие дети умеют казаться не такими, какие они на самом деле. И дети обычно с первого взгляда распознают взрослых обманщиков.

По моему мнению, эта неестественность помогает направить и ускорить процесс переговоров, поскольку от вас не требуется постигать личные особенности других. Вам не нужно выяснять их внутренние мотивы.

вы и желания. Возможно, вам не очень понравится эта идея. Ведь не быть открытым и предсказуемым — значит проявлять слабость. Это так, если частью вашей игры является стремление скрыть свои истинные цели в переговорах. Но помните, что данная стратегия может обернуться против вас. Будьте открыты и честны, и вы заметите, что люди, с которыми вы ведете переговоры, расслабятся — и даже частично снимут свою «защитную оболочку».

Если вы постараетесь быть самим собой и люди поверят, что вы не блефуете, вы улучшите свою репутацию. Они поймут, что именно *вы* являетесь причиной гладкого ведения переговоров. Когда люди играют в карты, тщательно пряча их от других и ожидая подвохов и уловок, человек, который не блефует, станет тем, с кем другие игроки захотят вести переговоры. Если вы зарабатываете на жизнь заключением сделок, то дайте людям узнать вас, покажите им, что вы собой представляете на самом деле и чего от вас можно ожидать. Вы будете похожи на ребенка, собирающего марки, с которым все остальные дети хотят меняться.

Как стать самим собой? Я не могу дать подробные инструкции. К тому же это может оказаться для вас сложным делом. Прежде всего, как и многие люди в деловом мире, вы привыкли держать дистанцию и не пускать никого в свой внутренний мир. Деловой этикет требует, чтобы вы действовали как политик, а все политики в официальной обстановке ведут себя абсолютно не так, как вне ее.

Попробуйте проводить побольше времени с детьми, наблюдая, играя, наслаждаясь их непринужденностью.

И не засиживайтесь подолгу в офисе, где взрослые борются за то, чтобы пробиться наверх и утрачивают в этой борьбе всякое проявление индивидуальности.

ЗНАЙ СВОЮ КОМАНДУ

Дети быстро усваивают, что они могут добиться успеха быстрее, если действуют сообща. Даже братья и сестры объединяются (хотя и временно), когда этого требует ситуация. Заключение союзов также означает, что у вас нет разногласий с другими людьми — вам не нужно отвлекать на противостояние свои интеллектуальные способности от вашей главной цели. Чтобы заключить союз, нужно четко знать, чего хотят ваши партнеры. Вот и узнайте их.

Выясните, кто на вашей стороне. Это могут быть дети, с которыми вы играете в футбол или занимаетесь любым другим видом спорта. Это могут быть ваши одноклассники. Или это может быть всего лишь группа детей, с которыми вы вместе проводите свободное время. Для взрослого — это ваши коллеги или люди из вашей компании. Это не всегда одно и то же; в большинстве случаев внутри

компании есть группа людей, которых вы рассматриваете как соперников: вы соперничаете за место в офисе, бюджет, выбор заданий или повышение по службе. Я оставляю вам определить, кого вы включаете в понятие «мы», а кого — в понятие «они».

Когда вы выяснили, кто является вашим противником, а кто партнером, постарайтесь получше изучить своих партнеров — их сильные стороны и слабости. (Несколько позже я буду говорить о наблюдении за оппонентами.) Вы узнаете их так же, как вы узнавали своих друзей по игровой площадке в процессе реальной игры. То есть вы хотите большего, чем просто работать вместе. Вы хотите отдыхать с ними, дружить семьями, найти, что между вами общего, и выяснить, чего вы не разделяете. Тогда вы сможете оценить разнообразие качеств и определить те качества и способности, которые, возможно, есть у других, а у вас отсутствуют.

Это не такая уж неприятная задача — вы будете вместе выпивать после работы, вместе устраивать вечеринки на работе или по выходным (почему бы не то и другое?) и отмечать дни рождения и другие важные даты. Нет, я не имею в виду, что это надо делать с переодеваниями, раздачей конфет и подарков, как вы это делали в детстве. Важно избегать ощущения, что это тяжелая обязанность — отмечать каждый день рождения шумной гулянкой (невзирая на то, как себя по этому поводу чувствует виновник торжества). Я просто возражаю здесь против строгого разделения частной жизни и работы, которое слишком часто становится узаконенным в огромных корпорациях, где большое число незнакомцев сведено

вместе с девяти утра до шести вечера. Намного проще достичь поставленной цели, когда вы обрели чувство товарищества с людьми, с которыми работаете.

Это ведет не к тому, что вы должны стать близкими друзьями с людьми из вашей команды. Могут случаться разногласия, возникать споры и противоречия. Но вам нужно выработать уважение и терпимость друг к другу и найти способы по достоинству оценить различия, существующие между вами. Маленькие дети не подготовлены к этому. Навыки работы в команде обычно не развиты у детей младшего возраста, редко — до девяти или десяти лет, причем у мальчиков они формируются раньше, чем у девочек. (Возможно, это идет из прошлого, когда воспитание девочек и мальчиков различалось существенней и девочки реже занимались командными видами спорта. Но в наши дни эта разница нивелируется.)

Хотя ваша дружба с товарищами по работе едва ли станет такой глубокой и прочной, как дружба с вашими одноклассниками, это не означает, что подобное невозможно. Дружба между партнерами по бизнесу возникает в стрессовых условиях, например во время напряженных или крайне рискованных переговоров, и имеет что-то общее со стокгольмским синдромом. (Это название получили странная симпатия и чувство близости, которые внезапно развиваются между заложниками и теми, кто их захватил. Такие отношения возникают как результат тесного соседства и общей заинтересованности в разрешении ситуации. Как захватчики, так и заложники боятся погибнуть в ходе операции; те и другие вынуждены

разделять общий запас еды, стесненные условия, недостаток удобств и т. д.)

В рабочей обстановке возникают дружеские отношения, не переходящие на более глубокий уровень, и если кто-то из вашей команды завтра покинет ее, будете ли вы все равно стремиться продолжать встречи с этим человеком? Возможно, и нет, но это не означает, что вы не можете получить друг от друга необходимую поддержку, пока вы в одной команде.

Для детей этого обычно вполне достаточно. Они играют с одной командой летом, когда главный спорт — футбол, и они достаточно узнают друг друга, чтобы довольно слаженно играть вместе. А затем, когда сезон проходит, они становятся частью другой детской команды и хорошо узнают других детей, и, возможно, эта группа действует совсем в другом стиле. Но дети адаптируются к различным командным стилям и учатся вписываться в них. Когда наступает время играть в снежки, образуется следующая группа — и снова нужно приспосабливаться.

Не каждый может с легкостью входить в разные сообщества и выходить из них. Некоторым детям никогда не бывает комфортно в команде; они лучше себя чувствуют в индивидуальных видах спорта или в единоборствах. Это не означает, что в деловом мире они будут плохо работать в команде. Легко установить аналогию между типом командной игры, которому мы учимся, будучи детьми, и тем способом, который применяют коллеги по работе, чтобы действовать единой командой. Однако давайте не будем применять этот метод слишком буквально. Я рассуждаю как один из тех мальчиков, которых брали

в спортивную команду в последнюю очередь. Позвольте мне добавить, что я никогда не позволяю моему не слишком удачному спортивному прошлому мешать мне, когда речь идет о моих взрослых делах (и вам тоже не следует это делать).

ИГРАЙ В ТО, ЧТО ЛУЧШЕ ПОЛУЧАЕТСЯ

Если вам не нравится игра, в которую играют в данный момент, заставьте всех играть в другую — в ту игру, где вы можете устанавливать правила и имеете преимущество перед другими игроками.

Одни дети в младшем возрасте способны научиться играть в шахматы, но предпочитают шашки. Другие дети любят настольные игры типа «Монополии». Одни дети более успешно играют в шашки, потому что правила в них простые, для других главное — привлекательность, красочность и соблазнительный предмет игры. В карточной игре «Пьяница» главным образом требуется везение — некоторые дети предпочитают ее именно по этой причине. В игре «Монополия» требуется принимать большое количество решений о сделках и нести за это личную ответственность, но и везение тоже имеет значение.

Что же происходит, когда любитель шахмат встречается с любителем игры в карты? Происходят длительные переговоры о том, в какую игру играть. Главной причиной спора является то, что игрок в шахматы явно принадлежит к типу интеллектуалов, тогда как игрок в карты, очевидно, не так умен (это, конечно же, шутка). Действительная причина спора весьма проста — дети любят играть в свои любимые игры, только и всего. Если есть выбор между шоколадом и ванильным мороженым, то тот, кто любит шоколад, предпочтет его мороженому в 999 из 1000 случаев. Это заложено в натуре детей, и это относится к тому, что не претерпевает значительных изменений, когда дети вырастают.

Но переговоры о том, в какую игру играть, имеют свои последствия. Если вам удастся убедить противника играть в вашу любимую игру, одну из тех, в которых вы действительно сильны, то вы обеспечите себе преимущество с самого начала. При ведении деловых переговоров происходит нечто подобное. Если вам выпадет выбирать время, место и круг вопросов, за которые идет борьба, то вы получите преимущество.

Именно поэтому подготовка к переговорам — то есть их планирование и определение круга вопросов — часто настолько же важна, как сам ход переговоров. Иногда даже более важна. Вернемся к аналогии с детьми, решающими, в какую настольную игру играть. Если ребенок, хорошо играющий в шахматы, сможет убедить любителя играть в «Пьяницу», что будет здорово попробовать поиграть в шахматы, то нет никаких сомнений, кто победит в этой партии. С другой стороны, если любитель «Пьяни-

цы» сможет убедить шахматного гения поиграть в игру, в которой все решает везение, то в игре они будут равны, и ребенок, предпочитающий «Пьяницу», по крайней мере, будет иметь равные шансы на победу.

Именно поэтому дети часто тратят столько же времени на споры о том, в какую игру играть, сколько времени они потом, собственно, играют. Они понимают, что опыт игры одного типа может оказаться совершенно бесполезным в другой игре. Если решено играть в шахматы, то лучшим решением игрока в «Пьяницу» будет привлечь на свою сторону другого мастера шахматной игры. Или, если это невозможно, он может откладывать партию до тех пор, пока сам не разберется в правилах хотя бы немного. И в самом крайнем случае он будет настаивать на послаблении в правилах: менее опытному игроку следовало бы разрешить иметь больше времени на обдумывание ходов или взять ход назад, если он быстро заметил, что сделанный ход неверен.

Взрослые постоянно используют вариации на эти темы: они привлекают внешнего эксперта, который дает им советы в незнакомой области. Они выторговывают для себя дополнительное время, чтобы исследовать и оценить ситуацию. Они вносят в контракт пункты, позволяющие их компании избежать отрицательных последствий в случае неблагоприятного поворота дел. В процессе переговоров они учатся играть в новую для них игру. Надо сказать, что игрок в «Пьяницу», после того как получит множество советов от знатоков шахмат и самостоятельный шахматный опыт, имеет шанс в результате стать почти гроссмейстером. В этом случае он

может сам предложить поиграть в шахматы в следующий раз, когда получит право выбора игры.

Приобретение умения играть в новые игры дает людям новые навыки и приводит также к другим изменениям. Родители детей-школьников постоянно наблюдают, как это происходит. На встречах с учителями родители слышат, как умна их маленькая Джулия, как она хорошо себя ведет и никогда не ссорится с другими детьми. В ответ иногда слышится озадаченная фраза: «Речь идет о моем ребенке?» Родители регулярно получают учительские отчеты о детях, которые являются их отпрысками, но по описанию кажется, что это совсем незнакомые дети. Как такое возможно? Как ребенок может вести себя одним образом дома — например, часто проявляя сарказм, — и совсем иначе в школе? Ответ иногда следует искать в том, что такое поведение требуется для успеха в командных видах спорта в школе. Ребенок, который дома много спорит с родителями, может быть одновременно дисциплинированным и целеустремленным членом спортивной команды. Тренер говорит родителям, что их ребенок является образцом сотрудничества и спортивного товарищества. Когда дети хороши в чем-нибудь и другие в них видят лидера, это придает им чувство уверенности в себе и выявляет их лучшие внутренние качества.

Причина того, что некоторые люди добиваются успеха в выбранной области, не являясь примером для подражания в чем-то другом, состоит в том, что эти люди приобрели уверенность и опыт в определенной игре (или, скорее, виде бизнеса) и им удастся заставить других людей играть по своим правилам в их любимую игру.

ГОВОРИ ПРЯМО, ЧТО ТЕБЕ НУЖНО

Мороженое. *Этот* плюшевый медвежонок. *Эта* кукла Барби. Чтобы подняли. Чтобы уложили. Не спать днем. Сказка перед сном. Когда ребенок знает, чего хочет, он непреклонно этого добивается. Если вы — родитель и не обращаете внимания на то, чего ваш ребенок действительно хочет, вы будете постоянно проигрывать в переговорах с ним.

В большинстве случаев дети абсолютно ясно дают понять, чего они хотят. Когда ваша дочка вцепляется в плюшевого медведя в магазине, как альпинист в скалу, вы знаете, чего она хочет. В этот момент она не подает вам тайный сигнал о том, что хочет мягкую игрушку-крокодила с другой полки.

С детской точки зрения процесс переговоров очень прост. Никаких уловок, обманов, мошенничества и хитростей: «Я хочу этого мягкого медвежонка».

Посмотрите, насколько иначе ведут себя взрослые. Предположим, что ваша жена предлагает пойти на ужин в итальянский ресторан «Пиноккио». Вы возражаете: «Мне не нравится, как там обслуживают». Но действительной причиной вашего нежелания является то, что у вас нет силы воли и вы закажете на десерт восхитительное пирожное, что наверняка добавит вашей талии пару лишних сантиметров. А через две недели — вечер встречи выпускников вашей школы... Хорошо, давайте честно скажем, что вам всегда хотелось произвести впечатление на кого-то, с кем вы учились в школе лет пятнадцать назад.

Смотрите, как сложно... Между тем все, чего вы хотите, — это избежать нескольких сотен лишних калорий. Но вы не говорите этого. Что происходит далее? Вы участвуете в нескольких раундах игры, являющейся чем-то средним между «Двадцать вопросов» и «Слабое звено». Ваша жена выясняет глубину вашего обмана, расспрашивая о том, чем же так плохо обслуживание в «Пиноккио». Насколько проще — и эффективнее для вас — было бы, если бы вы обозначили свою цель достаточно прозрачно. Просто честно признав: «Я не могу устоять перед их пирожными, а мне хочется немного сбросить вес», вы, возможно, выиграли бы переговоры.

Вернемся к способу, используемому детьми в переговорах. Ребенок, который хочет, чтобы его несли на руках в знойный августовский день, когда впереди — крутой подъем, почти наверняка достигнет своей цели по нескольким причинам (дети могут комбинировать несколько стратегий ведения переговоров и успешно делают это).

Поскольку вы знаете, что все, что от вас требуется, — это уступить, то, по вашему мнению, легче всего закончить спор, неся свое чаше на себе, пока вы не заляетесь потом и не начнете задыхаться, как от приступа астмы, — и дело сделано. Ясно и просто. Конечно, это тяжелый труд, да и девочка достаточно взрослая, чтобы идти пешком. Но она облегчила вам процесс переговоров, сделав свою цель понятной и легкой для исполнения.

Ясность — важный аспект процесса переговоров. Если другая сторона хочет посмотреть, какие карты у вас на руках, чтобы понять, насколько сильна ваша позиция, вы открываете карты. Попытка спрятать их ни к чему вас не приведет.

ЗАБЕРИ СВОЙ МЯЧИК И ИДИ ДОМОЙ

Это очень легко: вам не нравится, как проходят переговоры, и вы просто забираете свои игрушки и уходите. Дети не колеблясь используют такой сценарий. Иногда они даже действуют стратегически: «Если вы не возьмете мою сестренку играть, я унесу свой игрушечный поезд домой» — и действительно готовы забрать свое имущество и уйти. В этом достоинство такой техники ведения переговоров: она может быть использована как потенциальная угроза — вроде ветки дерева, которая вот-вот упадет, — или как предупреждение, которое лучше учесть.

Давайте посмотрим, как дети применяют более тонкую технику. Мальчик, который объявляет, что он при определенных обстоятельствах заберет свой баскетбольный мяч и уйдет домой, может поступить так или не поступить. Почему? Баскетбольный мяч на самом деле не является раритетом. Если кто-то другой пойдет домой и прине-

сет мяч, игра продолжится без него. Но если он — единственный обладатель баскетбольного мяча в группе детей, они захотят взять его в игру. В действительности это ключевой принцип капитализма; Карл Маркс называл его «обладанием средствами производства». И притом это настолько просто, что каждый ребенок способен ментально ухватить суть этого принципа.

Однако дети подчас не в силах осознать, что владение собственностью также влечет за собой ответственность. Если владелец мяча начинает диктовать условия, приказывая другим игрокам не обращать внимания на его ошибки или требуя, чтобы правила были изменены в его пользу, то всегда есть опасность, что другие игроки восстанут, отберут у него мяч и отправят его домой. Возможно, это экстремальный случай. Есть более распространенная опасность — другие дети решают, что они больше не будут с ним играть. Они уходят, заводят свой собственный мяч и выбирают нового друга, не такого требовательного. Так что взрослый, который утверждает на рабочем месте по принципу: «Я заберу свой мяч и уйду домой», должен заранее знать, что другой мяч может запросто появиться откуда-то еще. И он должен быть уверен в том, что временной фактор давит достаточно сильно, чтобы заставить других игроков принять быстрое решение, а не отложить дело и попытаться выработать решение без него.

Это действенная стратегия для взрослого, который уверен, что без него игра не может быть продолжена. Однако это также нечто такое (как и закатывание истерики), что можно использовать только раз или, максимум,

два в течение карьеры, чтобы не испортить свою репутацию. Если вы покажете себя человеком, который может обидеться и уйти, вас, в свою очередь, могут больше не позвать играть — с мячом или без него.

КРЕПКО ДЕРЖИСЬ ЗА СВОЮ КОМАНДУ

Дети выбирают себе друзей весьма разумно: с самого раннего возраста они учатся избегать вечно недовольных, лживых и просто неприятных детей. Речь не идет о выборе оппонентов в переговорах — эта техника рассчитана на долгий срок и предлагает держаться в тесном контакте с вашими друзьями, семьей и другими людьми, которым вы доверяете и с которыми хорошо ладите. Такая поддерживающая структура миллион раз поможет вам, когда вы будете участвовать в напряженных переговорах. У детей имеется маленькая, но крепкая поддерживающая структура, состоящая из мамы, папы и близких друзей.

Осознают это дети или нет, но наличие устойчивой структуры из семьи и верных друзей дает им точку опоры, когда они ведут переговоры с другими детьми. При этом в подсознании есть уверенность, что вы всегда по-

лучите эмоциональную, интеллектуальную и прочую поддержку. Речь не идет о том, чтобы при малейших жизненных неурядицах бежать домой к маме и папе — речь идет о внутренней силе, происходящей от уверенности, что вы всегда получите любовь и поддержку близких людей. Дети на опыте усваивают: верность поистине бесценна. Это подсознательная вера, которая влияет на то, как дети вступают в переговоры и ведут их. Уверенность в том, что вокруг есть люди, на которых вы можете рассчитывать, нельзя измерить деньгами.

Ребенок, который знает, что дома не получит поддержки, чувствует себя неуверенно.

Дети вырабатывают уверенность в себе, делая в этом направлении маленькие шаги в течение длительного периода, ведь они рождаются незащищенными. Когда малыши учатся ходить и делают первые шаги, вырабатывая чувство равновесия, этим шагам помогает осознание того, что мама и папа рядом.

То же самое верно и для взрослых, участвующих в деловых переговорах. Взрослый, который только недавно приехал в город, еще не завел друзей и живет вдали от своей семьи, почти всегда оказывается в проигрышном положении, если он выступает против соперника, который живет в знакомой обстановке, окружен друзьями и крепкой семьей. Может быть, преимущество человека, имеющего поддержку любящей семьи, ничем не заслужено, но кто сказал, что жизнь справедлива?

Дети стремятся завести друга. Наличие друзей творит чудеса. Речь не о том, что друг — это лучший партнер по играм. Речь о том, что осознание того, что у вас есть

друг, дает вам нечто, позволяющее смело смотреть вперед. Наличие друга способствует оптимизму и уверенности в будущем — что очень существенно в бизнесе, да и вообще в жизни.

Вы ведете переговоры не с компьютером. В переговорах всегда вовлечены люди. Некоторые из них участвуют в переговорах, некоторые — нет. А у некоторых членов вашей команды есть сложные, не всегда ясные цели, впрочем, как и у вас. Не будет ли слишком смелым сказать, что не каждый человек может хорошо работать в команде? Не является ли истиной, что некоторые из ваших коллег жаждут занять ваше место? Чтобы защититься, вам нужны друзья. Друзья — это единственная защита от людей, которые друзьями не являются и которым вы безразличны. Искренняя дружба в пределах офиса и за его пределами может принести множество преимуществ:

- Друзья могут дать вам полезный совет.
- Благодаря друзьям ваши силы возрастают: вы знаете, что вы не одиноки.
- Друзья оказывают эмоциональную поддержку, в которой нуждаются даже самые сильные люди.
- Друзья могут вдохновить и помочь. При ведении переговоров они поощряют вас не сдаваться и не идти на уступки в вопросах, которые, как они знают, для вас особенно важны.

Друзья дают еще многое, что не так осязаемо, но не менее важно. Поскольку дружеские отношения переживают

подъемы и спады, они тоже требуют постоянных переговоров (то же происходит в браке и в семейных отношениях). Как и во многих видах деятельности, чем чаще вы что-то делаете, тем лучше это у вас получается.

ДАЙ СЕБЕ ПЕРЕДЫШКУ

Если вы чувствуете себя подавленным, потому что дела идут плохо, ваша семейная жизнь разладилась, а ваши дети вас ненавидят, лучшим выходом для вас (и компании, на которую вы работаете) будет поручить кому-то другому выполнять самую сложную работу, пока ваши дела не улучшатся.

Многие знают, что летчики обязаны проходить регулярные медицинские осмотры. Но многие не знают, чего медики ждут от пилота, — что он сам откажется от полета, если чувствует себя плохо. Пилоты заполняют предполетную анкету, которая включает вопросы об отсутствии болезней, медикаментозного лечения, стресса, алкогольного опьянения, усталости и эмоционального напряжения. Если пилот не может ответить утвердительно на каждый вопрос и лично подтвердить, что его общее состояние не ослаблено ни одним из перечисленных

факторов, он не имеет права на полет. Поддержка в лице семьи и друзей не помогает в таких вещах, как болезнь или наличие алкоголя в крови (для пилотов это значит выпить хотя бы одну рюмку в течение последних восьми часов). Однако уверенность в том, что у вас есть хорошие друзья и семья, на которых вы можете рассчитывать, многое способна сделать для облегчения стресса, снижения потребности в медикаментозном лечении и улучшения эмоционального состояния.

Дети отменяют назначенную игру (или за них это делают родители), когда их состояние мешает им общаться с другими детьми. Но со взрослыми другая история: люди бизнеса предпочитают думать о себе как о супергероях, способных проводить в рабочем кресле сутки напролет, жить на чемоданах в течение многих дней и лезть из кожи вон, пытаясь подсоединиться к Интернету. Вы можете представить такую сцену: двое детей соперничают из-за игрушечной пожарной машины. У одного из них немного поднялась температура, и он чувствует недомогание; другой же здоров и бодр. Ответ на вопрос, кто из детей победит в споре за игрушку, не нуждается в обсуждении.

Если вы чувствуете себя больным или находитесь в стрессовом состоянии, вы неизбежно будете совершать ошибки. Даже если вы не думаете о посторонних вещах — например, таких, как проблемы личной жизни, когда вам удастся воспользоваться ванной комнатой, посмотрите ли вы сегодня в отеле кино или сразу пойдете спать, — вы все равно будете работать неудовлетворительно. Попытка стойко перенести недомогание часто

оказывается скорее непродуктивной, чем полезной. Может быть, вы когда-нибудь слышали басню о спартанском мальчике и лисе. Мальчик выследил лису, поймал ее и спрятал под своей туникой. Он знал, что ему не разрешено иметь животных и его за это могут наказать. Поэтому когда лиса, спрятанная под его одеждой, начала кусаться и вгрызаться в тело, мальчик стоически терпел и не издал ни звука. Он вел себя как образцовый спартанец, подавляя нестерпимую боль, — вплоть до того момента, когда лиса прогрызла некий жизненно важный орган и убила его. Однако для современных людей это совсем не образец для подражания.

Если вы чувствуете себя не совсем хорошо, может быть, на чуть-чуть, поскольку редко кто из нас постоянно чувствует себя на все сто, — затяните переговоры. Вы не обязаны покидать комнату переговоров, отменять их, срочно искать замену или делать что-то подобное. Просто затяните их. Обсуждайте вопросы, которые не слишком важны, познакомьтесь поближе с партнерами, расскажите об истории вашей компании — просто не предпринимайте никаких решающих действий, пока вы себя чувствуете не в лучшей форме.

Родители часто оправдывают детей: «Джонни чувствовал себя не слишком хорошо — он кашлял почти всю прошлую ночь. Именно поэтому он плохо написал контрольный тест». Но взрослый человек не может сказать своему начальнику: «Извините, я сорвал переговоры на пять миллионов долларов. Я все еще не пришел в себя после юбилея тещи». Такое оправдание выглядит по меньшей мере неубедительно.

Взрослые обязаны постоянно следить за своим здоровьем и душевным состоянием. Если вы чувствуете, что завалены работой и устали, устройте себе передышку, в которой так нуждаетесь (возьмите отгул, больничный лист, творческий отпуск), прежде чем взяться за выполнение каких-то сложных заданий. Тогда вы вернетесь к работе отдохнувшим и готовым к действиям.

Проблема в том, что график отпусков составляется на несколько месяцев вперед, число больничных дней лимитировано, а творческого отпуска просто не существует во многих профессиях. Если ваша должность не позволяет вам взять отпуск тогда, когда вы в этом больше всего нуждаетесь, придется поискать способы позаботиться о себе в выходные дни, а также до и после рабочего дня. Некоторые устраивают себе мини-каникулы в выходные, регулярно проводя время в СПА-центре или в доме отдыха, — раз в месяц или раз в два месяца. Это действительно помогает восстановиться. Другие утверждают, что решением является хороший сон каждую ночь, независимо от того, что происходит на работе. Для этого можно приобрести специальный матрас, или особую подушку, или обеспечить звукоизоляцию — то есть то, что нужно для создания тихой гавани каждую ночь. Еще одна идея, недавно получившая распространение, — это «короткий заряжающий дневной сон». Бизнесмены, подверженные действию стресса, могут делать короткие перерывы на сон в течение дня, просыпаясь освеженными и заряженными энергией. Каждая из этих техник восстановления может работать и для вас.

ПОЗВОЛЬ ПРОТИВНИКУ ДУМАТЬ, ЧТО ОН ВЫИГРАЛ

Это блестящая стратегия. Читайте дальше.

Быть ребенком означает иметь много преимуществ. Например, вы можете уместиться в небольшом пространстве, что помогает, когда нужно спрятаться за изголовьем кровати или под кроватью. Да, это не слишком помогает, когда дело доходит до переговоров. Однако другое преимущество быть ребенком — это то, что ваше «эго» еще не полностью сформировалось. Вы не слишком озабочены тем, чтобы сохранить лицо и произвести благоприятное впечатление. Представление о самом себе может быть убийственным: оно многому препятствует. Дети могут позволить себе роскошь вести переговоры, не заботясь о своем имидже, и благодаря этому им легче жить.

Самый существенный способ добиться преимущества — это использовать стратегию, состоящую в том, что-

бы дать понять противнику, будто он выиграл, — или, точнее, не беспокоиться по поводу того, что ему *кажется*, будто *вы* проиграли. На самом деле важно получить то, чего вы добиваетесь, а не то, что думает по этому поводу ваш оппонент. Если то, что вас считают проигравшим, работает в вашу пользу, то все в порядке, пока дело касается детей. Если дети обмениваются игрушками, значит, они хотят получить то, что им интересно. Именно поэтому вы часто можете увидеть, как один ребенок меняет открытки на тему бейсбола на модель автомобиля. Ни внешний вид, ни стоимость, ни реальный «выигрыш» значения не имеют. Просто, помогая другой стороне чувствовать себя в выигрыше и обменивая вещи, которые вам уже не нужны (например, если вы больше не собираете модели автомобилей), вы быстрее достигнете своей цели.

Дети используют эту технику очень тонко. Ниже приведено письмо одной мамы, чей ребенок выиграл в споре с ней, заставив ее поверить, что она выиграла:

Маленький гений переговоров — это моя двухлетняя дочь Ноэль. Я собиралась взять ее с собой на субботний шопинг, чтобы купить ей новые туфли. Когда я усадила ее в детское кресло в автомобиле, она спросила, куда мы направляемся. Далее привожу наш диалог:

«По магазинам», — ответила я.

«Я не поеду», — заявил маленький тиран с заднего сиденья.

«Но нам надо кое-что купить».

«Я сказала: “Нет”. Я хочу ехать в другое место».

«Нет, мы собираемся за покупками».

«Я сказала: “Нет”».

На этом месте она обратилась к моей матери, которая ехала с нами:

«Ба, я не поеду на шопинг. Я хочу поехать к дедушке домой».

Моя мать, слишком уступчивая, ответила:

«Хорошо, солнышко. Но давай сначала зайдем в магазин. Нам надо купить тебе новые туфли».

«Нет! Я не хочу туфли. Я хочу к дедушке», — опять заявил тиран.

«Разве тебе не хочется новые красивые туфли? Тебе нужны туфли».

На этот раз моя мать и я, две взрослые женщины, проносили доводы хором. Малышка посмотрела на мое лицо, отражающееся в зеркале заднего вида, а затем взглянула вниз на свои ноги. Внезапно ее лицо озарилось:

«У меня есть туфли. Поехали к дедушке».

Спор был окончен. Она выиграла.

Здесь имела место определенная совокупность усилий. Маленькая девочка решила, что единственным способом достичь своей цели, то есть направиться к дедушке

вместо похода по магазинам, может оказаться попытка заставить ее мать поверить, что окончательный результат будет достигнут, *только когда туфли будут надеты*. Ее мать явно осознает разницу между новыми и уже надетыми старыми туфлями. Но маленькая девочка догадалась — и была в этом права, — что ее мать примет такую подмену понятий. Стратегия изменения правил не сработала бы, если бы малышка не знала (или не догадывалась), что ее мать попадется на удочку при подмене цели.

Можете ли вы заставить этот метод работать в мире бизнеса? О, да. Конечно, это будет не так просто, как удалось этой сообразительной малышке. Она получила преимущество, поскольку ее противник действительно не был подготовлен к спору по поводу покупки туфель. За настоящим столом переговоров вам придется придумать некий альтернативный метод, чтобы заставить ваших оппонентов поверить в то, что они уходят с переговоров с победой. В политике это происходит постоянно: когда провал какого-то законопроекта приближается, то все, что должен сделать законодатель, — это найти новую формулировку провалившегося законопроекта, чтобы провозгласить победу.

Изменение правил таким образом, чтобы противник думал, что победил — или получил что-то важное, — один из способов применения этой техники. Иной способ — просто убедить другую сторону в том, будто она ничего не теряет или довольна тем, что имеет. В своей статье «Игрок в покер», напечатанной в газете *New York Times* 8 августа 2004 года, Брайан Робертс, исполнительный директор корпорации Comcast Corp., написал:

«Я имею возможность увековечить то, что начал мой отец. Он всегда говорил мне, что в любых переговорах нужно дать другому почувствовать, что он (будто бы) выиграл. Не забирайте со стола последнюю пятицентовую монету». Позволяя другой стороне выиграть — немного или много, в зависимости от того, что вы можете предложить, — вы сумеете получить то, чего хотите.

Есть еще нечто, о чем я хотел бы упомянуть, говоря об этой технике. Заставить свою мать думать, что она выиграла в споре, было частью стратегии маленькой девочки. Но она также добавила другую технику — «смена правил», которая обсуждается в отдельной главе. Часто эти техники используются независимо друг от друга, но являются частью совокупности стратегий. Иногда вам нужно добавить каплю другой стратегии, чтобы заставить вашу ключевую технику работать эффективно. Как девочка изменила правила? За счет смены цели: с покупки туфель на надевание туфель.

НАРУШАЙ ПРАВИЛА

Прежде чем мы рассмотрим преимущества смены правил, позвольте мне сначала рассмотреть самый экстремальный вариант этой техники: нарушение правил. Ведь все знают, что «правила придуманы для того, чтобы их нарушать». Дети любят это высказывание — особенно когда они выступают против правил, которые им не нравятся. Ритуал стандартных действий — проверить действие каждой правовой нормы и найти ту из них, выполнение которой не обеспечивается (свидетельством является деятельность администрации Джорджа Буша в попытках игнорировать Женевскую конвенцию об обращении с военнопленными).

Иногда правила нарушаются неумышленно — кто знает абсолютно все правила? (Поворот направо на красный свет разрешен, но только после полной остановки и не в сторону улицы с двусторонним движением — и

то только в нескольких американских штатах.) Правила могут быть настолько сложны и даже противоречивы, что невозможно следовать им постоянно. В авиации есть такая шутка: если вы будете следовать всем нормам Федерального управления гражданской авиации, то вы никогда не попадете в аварию. Это правда. Но вы никогда и не взлетите, в этом и есть смысл шутки. Невозможность всегда и везде соблюдать все правила — будь то законы общества или законы бизнеса — означает, что в тот или другой момент вам придется принять полусознательное или добровольное решение пренебречь правилом (может быть, даже несколько раз в течение одного дня). Дело не в том, имеете ли вы на это право, — вы *будете* нарушать правила. И это не имеет ничего общего с тем, насколько крепки ваши этические принципы. Общество и деловой мир устроены настолько сложно, что даже самые достойные и правильные люди вынуждены нарушать правила.

Конечно, эта ситуация отличается от злонамеренного нарушения правил. Но насколько верно то, что в вашей повседневной жизни вам приходится нарушать некоторые законы, нормы, правила и обычаи, настолько же верно и то, что совсем не все законы, нормы, правила и обычаи сами по себе хороши с точки зрения морали или просто имеют смысл. Оставаясь в рамках морали, своей совести и общественных норм, вы можете считать, что нарушение некоторых правил правомерно и необходимо в вашей деловой жизни.

Сторона, с которой вы ведете переговоры, может быть осведомлена, а может быть и абсолютно несведуща в том, каковы правила, — и это, вполне вероятно, явится

для них открытием, которое вы, если сумеете, используете как преимущество. Если другая сторона — допустим, ваша начальница — сильно занята, то у нее нет времени, чтобы следить за изменением всех правил вашей компании. Но это не означает, что она не может изучить их, если ей понадобится. Так что будьте осторожны и не злоупотребляйте нарушением правил.

За рамками данного предупреждения испытание противника имеет смысл. Проверка, насколько пуглив и неуверен ваш оппонент, даст вам понимание того, насколько сильно вы можете на него давить и насколько вы должны быть тверды во время реальных переговоров. Для того чтобы понять, можно ли применять легкий шантаж, вы должны сначала узнать, имеете ли дело с группой разгильдяев или в ней есть приверженцы строгого соблюдения правил. Если вы нарушили даже не самое важное правило и ваш начальник, партнер по договору или коллега указал вам на это, вы быстро осознаете, что техника «нарушить правила» не является подходящей в данной ситуации. Но если ваше окружение больше похоже на Дикий Запад, чем на хорошо управляемый корабль, тогда, приятель, используйте этот прием на всю катушку.

Что заставляет меня обратить внимание на предварительное прощупывание противника, прежде чем вы нарушите какое-либо правило? Это надо сделать заранее, до начала переговоров. Необходимо выяснить, что вы можете себе позволить по отношению к другой стороне, проанализировав и проверив ее отношение к нарушению правил, прежде чем вы начнете делать нечто такое,

что противник может расценить как выходящее за пределы допустимого. Когда вы были ребенком и гостили в доме своего друга, вы знали, что обязаны соблюдать правила того дома, в котором находитесь. То же самое остается в силе и когда вы стали взрослым. Если ваша мать никогда бы не позволила вам спать в одежде, а с мамой друга, в доме которого вы ночуете, это вполне проходит, — тогда, конечно, спите в одежде. Но если родители друга, у которого вы гостите, ожидают от вас, что вы уберете за собой утром постель — чего ваши собственные родители от вас никогда не требовали, — тогда вы должны быть готовы сделать это хорошо.

Как определить, каковы правила в каждой конкретной ситуации и какое из них можно нарушить без опасений? Снова поступайте так, как поступают дети. Вы осторожно, но регулярно испытываете волю, решительность и взгляды другой стороны, пересекая воображаемую черту, определенную «правилами». Вы проверяете другую сторону так: делаете легкий укол только для того, чтобы посмотреть, что произойдет. Вы должны смотреть во все глаза и слушать во все уши, наблюдая за реакцией оппонента, поскольку она может оказаться для вас неожиданной. Не каждый из переговорных инструментов пригоден для конкретных переговоров. Люди, которые предвидят, что им предстоит участвовать в переговорах в будущем и планируют эти еще не известные, но неизбежные переговоры, часто выигрывают.

Последнее замечание: будьте готовы к тому, что вас тоже начнут прощупывать. Одни люди делают это осознанно, другие — потому, что они сохранили в себе не-

которые детские качества. У вас есть преимущество перед вашими оппонентами, поскольку вы знаете, как эта техника работает. При этом вы можете обнаружить, что многие другие люди тоже используют эту технику, позаимствованную у детей, — либо интуитивно, либо сознательно.

ИЗМЕНЯЙ ПРАВИЛА

Некоторые аспекты этой техники уже были рассмотрены, но я привожу дополнительные сведения о ней — частично потому, что мы, взрослые, имеем склонность держать информацию в упорядоченном состоянии в отдельных папках, директориях, даже в отдельных книжных главах. Хотя нарушение правил является отдельной техникой, ее можно смягчить в зависимости от деловой обстановки, всего лишь меняя или пересматривая правила.

Хорошо известна склонность детей к игнорированию правил. Они громко говорят в общественных местах. Они рисуют пальцем на свежеекрашенной стене. Они любят бегать по проходам в магазинах.

Дети могут знать, каковы правила поведения, потому что вы им о них говорили миллион раз, — но это не значит, что они должны играть именно по этим правилам. Ваше предупреждение: «Веди себя в церкви тихо» часто

заменяется на: «Если ты посидишь тихо во время службы, я потом куплю тебе мороженое». Видите, что произошло? За счет давления взрослого правила ребенок получил то, что другим способом ему бы не досталось. Дети *знают*, что это *вы* должны подчиняться правилам, и они знают, что для них при переговорах имеет смысл вынудить вас согласиться на условия, которые их больше устраивают.

Нам часто советуют «думать за пределами рамок» или «раскрашивать рисунок за пределами линий», то есть преодолевать стереотипы. Еще лучше создать собственные рамки или рисунок. Если у вас хватает творческого начала, чтобы придумать новые правила, результатом которых станет создание более удобных рамок или интересного рисунка, то никто не осудит вас за вольное обращение со старыми правилами. Вас будут приветствовать как пророка и новатора, вы станете образцом для подражания. Конечно, лишь до тех пор, пока изобретенные вами правила не станут избитыми и кто-то другой не придет и не перепишет их для создания нового и лучшего рисунка.

СОБЛЮДАЙ ВСЕ ПРАВИЛА

По телевизору идет реклама, где мальчик приблизительно десяти лет не дает покоя своей старшей сестре, улегшись рядом с ней на пляже. Девочка просит родителей, которые отдыхают неподалеку в шезлонгах, чтобы они велели брату не трогать ее. Брат обещает, и остаток рекламного времени он водит пальцем в сантиметре от тела сестры, приговаривая: «Я тебя не трогаю, я тебя не трогаю, я тебя не трогаю». Каждый, кто смотрит эту рекламу, немедленно проникается сочувствием к девочке и явно одобрил бы, если бы она дала брату оплеуху.

Итак, брат дословно выполняет условия договора, но делает это таким способом, который доводит сестру до бешенства. Для ребенка это, возможно, и есть цель действий. Но для взрослого при применении этой техники есть более важная цель.

Я использовал эту технику при разбирательстве условий договора с бывшей сотрудницей, работавшей в нашей фирме по найму. Эта сотрудница, муж которой был адвокатом, поручила ему звонить нам и вести переговоры от ее имени. Случилось так, что ее муж работал в правительственной организации. Он звонил нам из своего офиса и оставлял голосовые сообщения, в которых упоминалась его должность. Это была попытка напугать нас тем, что он может вести дело как адвокат при правительстве. Однажды я предупредил его, что поставлю вопрос о незаконном использовании им своего офиса (намекая, что это выглядит так, как будто он угрожает использовать авторитет правительства Соединенных Штатов для давления в вопросах частного бизнеса). Он перепугался, что я сообщу о его действиях начальнику. Хотя я прекрасно знал, что он говорил не как государственный служащий, значение имел тот факт, что он нарушил рамки использования его должности при правительстве. Для своего начальства он выглядел бы виновным в злоупотреблении правительственным ресурсом. Он нарушил правила, и хотя мы не были напуганы тем, что он использует свою должность, мы могли потребовать от его начальства начать расследование по нашему заявлению — поскольку правило есть правило. Мы больше не спорили по поводу вопроса, который подняла бывшая сотрудница; теперь предметом спора стал вопрос, по которому мы могли выиграть, поскольку адвокат был пойман на нарушении правил.

БУДЬ НАИВНЫМ

Изображение наивности и дословное выполнение правил — это две разные стратегии, с помощью которых достигается одинаковый эффект: они расстраивают замыслы противника. Я называю это «синдромом Джо» по имени весьма приятного, но слегка глуповатого героя телесериала «Друзья». Джо часто добивается того, чего хочет, не благодаря логике своих аргументов, силе личности или другим традиционным методам. Джо побеждает, потому что окружающие думают, что он искренне ошеломлен и сбит с толку.

Нам всем встречались в жизни такие примеры — особенно когда речь идет о детях. От них нельзя ожидать, что они справятся со всеми проблемами самостоятельно. Независимо от того, насколько медленно вы говорите и насколько просты слова, которые вы выбираете, или как подробно вы стараетесь объяснить задание, вам

приходится повторять еще раз. Потом еще. А в итоге все заканчивается тем, что вы сами делаете за детей их работу, — им не приходится даже пошевелить пальцем.

Недавно я наблюдал такой случай во время полета из Лондона в Соединенные Штаты. Позади нас сидела пожилая пара. Эти люди не говорили по-английски, и судя по тому, как они крепко держались за спинки стоящих впереди кресел — наших кресел — в течение всего полета, они впервые летели на самолете. Стюардесса спросила этих пассажиров, хотят ли они кофе. Они не поняли и безучастно улыбались в ответ. Тогда она спросила громче: «Не желаете ли кофе?» Они по-прежнему не отвечали, и стюардесса еще больше повысила голос: «НЕ ЖЕЛАЕТЕ ЛИ КОФЕ?» В конце концов она поняла, что нет смысла спрашивать о заказе. Она пошла и принесла и кофе, и чай, дав выбрать, что именно они хотят, — им не пришлось ждать, когда заказ будет выполнен. Я уверен, что пожилая пара не использовала эту технику сознательно, чтобы получить обслуживание вне очереди, но эффект был тот же самый. Стюардесса просто сдалась, поскольку ее намерения были расстроены из-за очевидной неспособности другой стороны понять ее.

Никто не обладает неограниченным запасом времени. В конечном счете другая сторона или сдастся и выполнит то, что нужно для завершения сделки, или удалится. Пожилая пара в самолете легко могла остаться ни с чем. Но поскольку они улыбались и ничего не требовали — всего лишь приятные и немного сбитые с толку пассажиры, — стюардесса обслужила их первыми.

Но в этом состоит риск использования данной стратегии. Если выяснится, что вы *понимаете*, но при этом не идете на сотрудничество, другая сторона удалится и, возможно, скажет остальным, что вы притворщик. Если вы изображаете из себя очаровательного и беспомощно-наивного человека, это часто помогает.

Если вы имеете дело с настойчивым продавцом, который продолжает вам звонить, то в ваших интересах казаться неспособным понять, что он пытается вам продать. Нормальное дело — договариваться о цене покупки, но порой это так надоедает из-за неотступного навязывания дополнительных услуг, что приходится применять обсуждаемую технику. Когда вы демонстрируете наивность, то переговоры не идут о фактах, деньгах, силе или еще о чем-то существенном. Они прекращаются. Увы, проблема в том, что они никогда *не прекращаются сами по себе*. Единственный способ прекратить обсуждение — это дать ясно понять, что никакое количество объяснений не приведет продавца к желаемому результату.

Возможно, такой инструмент наиболее полезен для того, чтобы избежать переговоров, которые вы вовсе не хотите начинать. Подумайте сами: как можно договариваться с кем-то, кто не понимает цели переговоров? Как можно договариваться с тем, кто явно не способен схватить суть того, что требуется для заключения сделки? Другими словами, как вы собираетесь договариваться с ребенком? Вы не можете этого сделать. Так что вы останавливаете свои попытки и прекращаете беспокоить оппонента. Вы уверены, что только потеряли вре-

мя, — и это так и есть. А наивный человек пресек растрачивание вами также и *его* времени. Наивная сторона поймала вас в блестящую ловушку.

СДЕЛАЙ ВСЕ ВОЗМОЖНОЕ, ЧТОБЫ УГОДИТЬ ДРУГОЙ СТОРОНЕ

Некоторые дети — хотя, конечно, не все — делают все возможное, чтобы угодить своим друзьям. Это милые дети, с которыми все хотят иметь дело. Психологи часто говорят о том, что дети (и взрослые), старающиеся доставить удовольствие другим, обладают низкой самооценкой. Есть даже такая форма групповой терапии, когда участники опускают в общую копилку по монетке каждый раз, когда они говорят «спасибо» без лишней необходимости, то есть чисто рефлексивно. Стремление угодить другим расценивается как недостаток и наличие излишней ответственности в отношениях с людьми.

Я с этим не согласен. Стремление сделать все, чтобы другая сторона чувствовала себя комфортно, не является признаком слабости. Это не психологическое нарушение, свидетельствующее о том, что у вас есть глубоко скрытые проблемы. Может быть, это простой и элегантный спо-

соб снизить напряженность и создать другим хорошее настроение, чтобы они стали более восприимчивы к вам и вашим идеям. Вы не становитесь угодливым и раболепным, чем-то вроде «коврика для вытирания ног», просто потому, что одариваете других людей своей любезностью. Вы выступаете перед ними как приветливый и вежливый человек и этим с самого начала задаете сердечный тон, демонстрируя, что вы хотите развития теплых и уважительных отношений.

Это то, что дети усваивают, когда их по воскресеньям одевают в лучшую одежду для похода в церковь и учат хорошим «воскресным манерам» (или правилам хорошего тона, не связанным с походом в церковь по воскресеньям). Такое поведение в любом случае не является для детей естественным, но оно, без сомнения, полезно. И довольно странно, что многие дети, когда вырастают, начинают презрительно относиться к пользе идеи хороших манер.

Одно из доказательств, что эта техника очень успешна, — реакция удивления многих людей на такое супервежливое отношение к себе. Возможно, такое поведение застает оппонентов врасплох. Они могут расценить его как проявление раболепия и услужливости и заключить, что вами легко манипулировать. Поэтому, когда вы во время переговоров поведете себя с ними твердо, маскируя это любезностью, — они могут даже не заметить, как вопрос решается в вашу пользу.

Давайте также подумаем о более практическом использовании преувеличенной вежливости. Вспомните, когда вас последний раз штрафовали за превышение

скорости. (Вас *никогда* не штрафовали за превышение скорости? Что ж, тогда вспомните, как вас обыскивала служба безопасности в аэропорту.) Если вы выбрали правильную модель поведения, то вы называете офицера полиции «сэр» или «мадам» при каждом обращении. Вы не ругаетесь, не хнычете и не принимаете полицейского за дурака. Вы — человек, готовый к сотрудничеству. Каждым своим жестом вы ясно даете понять, что не собираетесь делать ничего, что могло бы помешать полицейскому исполнять его обязанности. Вы только стараетесь сделать все от вас зависящее, чтобы ему помочь. Если вам удалось вести себя достаточно покорно и достаточно вежливо — и офицер полиции, с которым вы имеете дело, удовлетворен оказанным ему уважением вместо противодействия, которое он обычно встречает, — то вас отпускают. Вы продолжаете путь, получив лишь предупреждение за превышение скорости или даже *не* лишившись в аэропорту своих любимых ножниц, которые вы забыли уложить в сдаваемый багаж.

НУЖДАЙСЯ

Дети способны позиционировать себя правильно, чтобы выиграть переговоры, поскольку они *нуждаются* во взрослых. Вы обязаны помогать им, покупать одежду, кормить и заправлять их постель. Такое отношение к детям заложено в нас самой природой (особенно когда речь идет о маленьких детях). Они просто не могут многого для себя сделать самостоятельно. Вы, как родитель, *обязаны* делать для них определенные вещи.

Попросите, если осмелитесь, вашу двухлетнюю дочь приготовить самостоятельно макароны с сыром — и ваша кухня будет выглядеть как произведение современного искусства, причем липкого современного искусства. Ребенок побеждает в споре со взрослым, потому что кроме успешного завершения переговоров у того нет другого выхода. Хотя временные рамки — это то, что может быть (иногда) предметом обсуждения, но заранее

известно, кто будет выполнять работу. Вы можете отложить кормление дочери на двадцать минут, но в итоге вы единственная, кто приготовит ей еду. Попытка договориться о времени при столкновении с другими детскими техниками ведения переговоров, таких как закатывание истерики, тоже может быть сложной задачей! Дети часто комбинируют техники ведения переговоров или используют их вариации для быстрого достижения успеха.

Иногда кажется, что взрослые не могут себе позволить выглядеть беспомощными и что неспособность сделать что-то без посторонней помощи ставит их в зависимое положение. Хотя так действительно иногда случается, вы не всегда проигрываете, показывая свою слабость. Люди чувствуют себя нужными (это возвышенный взгляд на человеческую природу), когда они могут помочь другим. Люди ощущают свое превосходство (более циничный взгляд), когда они могут продемонстрировать свои способности или компетентность. Если у вас есть законные требования, которые должны быть удовлетворены, прежде чем дело пойдет дальше, помочь вам — в интересах другой стороны то же, что в интересах родителя приготовить завтрак для своего ребенка. Если у вас нет необходимых навыков, опыта или недостаточно интеллекта (с точки зрения вашего партнера по переговорам), противная сторона оказывается перед дилеммой: либо оказать вам поддержку, либо отказаться от вас. Это, конечно, для вас огромный риск, поэтому вы должны выбирать данную стратегию только после того, как убедитесь, что от вас будет сложно избавиться. Как и для всех техник ведения переговоров, позаимствованных у детей,

перед их применением нужен тщательный, очень взрослый, анализ возможных последствий.

Если вы выбрали такой курс и успешно применили эту стратегию, вы можете ожидать от другой стороны ответных действий:

- Предоставить вам все, что требуется.
- Открыть вам доступ к техническим возможностям.
- Показать вам, как нужно делать то, чего ваша компания до этого никогда не делала.

Вместо того чтобы сделать переговоры именно переговорами, вы добавили в них другой компонент: теперь переговоры являются процессом обучения и (или) попыткой помочь. Когда речь идет о детях, нуждающихся в чем-то, родители или делают то, что детям нужно, или мучительно пытаются научить их делать это без посторонней помощи (припоминаете, как вы давали уроки завязывания шнурков вашим детям и как много раз в конце концов просто сдавались и завязывали за них шнурки?).

Запомните: нуждаться в чем-то — это не то же самое, что быть слабым. Это надежный способ получить новый опыт или разделить задание, которое вы не можете выполнить самостоятельно, с кем-то другим. Это помогает вашей компании сохранить ресурсы и приобрести необходимые навыки. Так что в результате вы оказываетесь гораздо сильнее, то есть выигрываете.

Кое-что нужно учесть, прежде чем следовать этим курсом. Демонстрация потребности в помощи изменяет ваши отношения с партнером по переговорам, меша-

ет сохранить равновесие в переговорах. Вы ставите себя в положение младшего партнера, который нуждается в помощи и обучении. И на вас долгое время будут смотреть именно как на младшего. Хотя, по мере того как ваша компания растет и выигрывает благодаря вам и тому, чему вы научились, вы сможете начать следующие переговоры как равный или даже более сильный партнер.

ПРОСИ ТОГО, КТО СОГЛАСИТСЯ

Все дети быстро усваивают, что нет такого понятия, как «родитель вообще». Есть мама, и есть папа, и у них очень разные характеры, интересы и возможности. Иногда лучше попросить о чем-либо маму, иногда стоит обратиться к папе. В своей семье я терпимо отношусь ко времени укладывания спать, но очень не люблю, когда дети по утрам опаздывают в школу. Моя жена Пегги совсем наоборот. И как вы думаете, к кому из родителей наши дети обращаются, когда они хотят поиграть «все-го лишь еще пять минут», а время уже далеко за девять вечера?

Вот что мне сказала одна мама: «Наш двухлетний ребенок воспринимает требования дисциплины со стороны моего мужа гораздо лучше, чем мои. Если муж требует чего-то, то сын иногда бежит ко мне, чтобы его успокоили и посочувствовали ему».

Когда вы ведете переговоры, то надо быть уверенным, что вы договариваетесь с тем, с кем нужно. Вы должны точно знать, что человек, с которым вы ведете переговоры, уполномочен принимать решения. (Ребенок знает, что бесполезно просить разрешения завести собаку у бабушки, поскольку бабушка имеет только совещательный голос.)

Но этот уполномоченный человек даст вам то, что вы хотите, только при следующих условиях:

- если он имеет желание использовать эти полномочия;
- если настаит на своем решении, несмотря на возможное сопротивление.

Дети быстро усваивают этот прием и, по мере того как они растут, понимают, что стратегия часто не оправдывает себя, если не учитывать таких условий, как в данном примере:

- 1) после того как мама сказала «нет» на просьбу сшить новый костюм для праздника Хэллоуин, а папа сказал «да», оказалось, что папа не умеет шить и не может помочь маме — так что нового костюма не будет; или
- 2) папа сказал «да», имея в виду, что он попробует уговорить маму изменить ее решение. Но мама сумела выдержать это давление, так что ее «нет» осталось непоколебимым.

Взрослым полезно знать, что эти условия имеют значение и присутствуют и в бизнес-среде. Возможно, вам удастся добиться от главы одного подразделения компании со-

гласия на помощь в разработке нового продукта, но затем начальник всего производства скажет: «Не пойдет». Или вы получили согласие начальника производства на разработку пробного образца, но затем начальник финансового отдела отменяет это решение из-за финансовых проблем.

Дети обычно оказываются в тупике, когда один из родителей отказывает им. Но у взрослых больше возможностей. Вы можете надавить на человека, сказавшего «нет», выстраивая факты и предложения таким образом, будто вы уже получили высочайшее одобрение. Полезно привлечь на свою сторону тех, кто может поспособствовать решению дела в вашу пользу (это вариант техники «Держись за свою команду», описанной в данной книге ранее). Любые переговоры почти всегда вовлекают в принятие решений множество людей, имеющих разную степень влияния на исход дела.

Обеспечить успех этой стратегии поможет анализ ситуации задолго до того, как вы сделаете деловое предложение. Вы просто обязаны заранее выбрать лицо, которое, скорее всего, отнесется к вашему предложению положительно. Затем ненавязчиво посоветуйте единомышленнику обратиться к тем, кого он сумеет убедить поддержать ваш проект. Просите всех новых союзников привлекать других. Когда вы наконец обратитесь к тому, от кого больше всего ожидаете отказа, условия для принятия положительного решения будут уже готовы. Вы создадите ощущение того, что согласие уже получено.

Дети поступают так, когда просят разрешения у своих строгих родителей на вещи, которые другие, более ло-

яльные родители разрешают своим детям. Дочь говорит: «Всем моим друзьям родители разрешают ходить одним в торговый центр». Строгие родители обычно приводят на это классический и неоспоримый аргумент: «А если всем твоим друзьям родители разрешат прыгнуть с моста? Думаешь, мы бы тоже позволили тебе сделать это?» Тогда ребенок, если он достаточно сообразителен, прекращает спорить. Девочка понимает, что ее новая задача — объяснить родителям, что самостоятельный поход в торговый центр и прыжок с моста — совсем не одно и то же. И есть человек, который может это подтвердить, — тот самый лояльный родитель, который разрешает своему ребенку ходить с друзьями в торговый центр без взрослых и доверие которого ни разу не было обмануто. Если же ребенок блефует и в действительности лишь очень немногим его друзьям разрешено самостоятельно ходить в торговый центр, или если лояльные родители, отпускающие своих детей на шопинг, затем получают огромные счета из магазинов, или детей в торговом центре ловят на курении, то девочка, скорее всего, проиграет переговоры, что справедливо.

На самом деле дети не очень искусно используют эту стратегию, поскольку они бесхитростны и не способны проанализировать ситуацию и понять, выиграют ли они в конкретном случае. Они заявляют, что другие родители разрешают своим детям все что угодно, а мама или папа делает несколько звонков и выясняет, что это неправда. Но, будучи взрослым, вы можете избежать ловушки такого рода — тем более, что я вас предупредил.

НАСТРОЙ ОДНУ СТОРОНУ ПРОТИВ ДРУГОЙ

Это вариант техники «Проси одного из родителей — того, кто скорее согласится», но с применением манипуляций. Вы не хотите ждать, когда одно уполномоченное лицо убедит другое поддержать вас. Тогда придумайте способ, при котором они нейтрализуют друг друга. Попытка заставить стороны играть друг против друга может быть эффективным инструментом при ведении переговоров, особенно если в переговоры вовлечено три или более оппонента. Умелый переговорщик — ребенок — знает, как это сделать правильно.

Моя семилетняя дочь Клер хотела принести на выходные из класса домой двух только что вылупившихся цыплят. Я был не против, но знал, что этому не обрадуется моя жена. Из своего предыдущего опыта с морской свинкой Клер знала, что мама будет не в восторге, поскольку именно маме придется чистить клетку. Поэ-

тому Клер сначала пришла ко мне спросить, может ли она взять цыплят домой. «Ну, пожалуйста. Пожалуйста. Пожалуйста, — ныла она. — Я буду сама чистить клетку, честное слово, буду». Я понимал, что сама она этого сделать не сможет и хотя бы одному из родителей придется делать грязную работу. И я также догадывался, что это придется делать моей жене... Но когда цыплята будут здесь и она увидит, какие они чуждые и как Клер им рада, то она не станет сильно возражать. «Ну что же, хорошо, если только мама не будет против», — ответил я. Я даже не представлял, как Клер использует мое неуверенное «да». Она прямоком пошла к маме и сказала ей, что я дал на цыплят согласие и беру на себя всю грязную работу! Как только моя жена услышала, что я буду ухаживать за птичками сам, она очень обрадовалась и разрешила принести цыплят. Когда мы поняли, что нас заставили играть друг против друга, цыплята уже были в доме. В результате мы чистили клетку вдвоем, хотя, конечно, наша дочь помогала, но очень редко. Но мы не пожалели: Клер так понравилось ухаживать за цыплятами!

Дети постоянно используют эту стратегию. Они знают, что между родителями есть разногласия. Поскольку у взрослых нет единого мнения по поводу каждого конкретного вопроса, то шансы детей на получение желаемого возрастают. Негативно настроенный родитель может в целях самоутверждения принять свое решение. При нормальном ходе событий получает преимущество та сторона, которая сохраняет статус-кво. Ответственность за изменение решения лежит на стороне, которая должна получить для этого достаточную поддержку. Но за счет

использования разногласий между сторонами ребенку часто удастся добиться желательного для него исхода.

Если один родитель не позволяет что-либо, то ребенок может уговорами и лестью привлечь на свою сторону другого родителя. Преимущество этой стратегии в том, что ребенку не нужно распылять силы, вынуждая обоих родителей сказать «да». Один из них даст разрешение, поскольку он вынужден участвовать в споре на стороне ребенка.

В бизнесе вам важно прежде всего найти компаньонов. Всегда есть такой человек, который выиграет, если сделка состоится, или который многое потеряет, если она сорвется. Например, если вы начнете закупать в одной компании календари, то человек, возглавляющий в фирме отдел календарей, может получить увеличение финансирования. К нему и надо обращаться. Союзник из чужой компании, с которой вы ведете переговоры, может быть лучшим защитником ваших интересов, чем вы сами.

ОТЛОЖИ ДЕЛО, ИЛИ «Я ДОЛЖЕН СПРОСИТЬ У МАМЫ»

Когда дети говорят: «Я должен спросить у мамы», они именно это и имеют в виду. Когда продавцы автомобилей говорят: «Я должен поговорить со своим менеджером», мы знаем, что они имеют в виду совсем другое. О да, мы *знаем*, что они лгут, но мы позволяем им отделаться от нас.

Почему? Почему умные, находчивые взрослые люди дают бессовестным автомобильным торговцам выпутаться с помощью этой ребяческой тактики, даже если понимают, что за ней стоит? Нет другого объяснения, кроме того, что мы просто позволяем это сделать. О'кей, не все из нас попадают на эту удочку, но ведь ничто в мире не постоянно. Эта невинная фраза застает нас врасплох (другой вопрос, почему она удивляет нас, когда мы покупаем автомобиль уже в третий раз), и мы недостаточно быстро соображаем, чтобы сказать автомобильному

торговцу: «Нет. Если вы не в состоянии договориться со мной сами, я ухожу».

Откладывание, откладывание, откладывание... Спросить у мамы — это делается не для того, чтобы получить разрешение у старшего уполномоченного лица. Это делается, чтобы отложить дело. Замедление переговоров работает на вас, поскольку утомляет и разочаровывает другую сторону. Противник остается один на один со своими мыслями, а размышления неизбежно ведут к беспокойству. Люди беспокоятся, так как в процесс вовлечен некий неизвестный, и только он может принять решение. Такая неопределенность порождает желание достичь любого соглашения, даже если это не лучшая сделка, которую ваш противник, возможно, мог бы заключить.

МЕДЛИ И ЗАТЯГИВАЙ

Вы можете использовать технику «Я должен спросить у мамы», чтобы выиграть время, или же отложить момент принятия решения любым другим способом. Дети — большие мастера искусства создания проволочек. Они, вероятно, даже не осознают стратегического значения того, что они делают. Прежде всего, они просто дети, которые любят откладывать на потом неприятные моменты и продлевать те, от которых получают удовольствие, например играть, когда родители зовут домой. Мы называем это «тянуть время», они называют это победой.

Допустим, вы собираетесь пойти вместе с дочерью в обувной магазин, а она не хочет. Для нее обувной магазин — страшное место. Поэтому она очень медленно одевается, медленно чистит зубы. (А бывали дни, когда вам не приходилось напоминать ей почистить зубы?) Она настаивает, чтобы ее волосы были заплетены

в красивую косичку. Вы, наконец, садитесь в машину, но теперь автомобильное кресло неудобно. И неизбежное: «Я забыла свои игрушки!» Это если вы едете в магазин на машине. Если же вы можете дойти до магазина пешком, то вы обнаружите, что ноги вашей дочери передвигаются очень медленно и даже зацепляются друг за друга.

Дети создают проволочки по нескольким причинам. Во-первых, они еще не усвоили взрослые понятия, такие как «Время — деньги» или «У нас в распоряжении не весь день». Они искренне думают, что в их распоряжении *все* время мира. Во-вторых, они не слишком беспокоятся о том, что выглядят безответственными, когда не выполнили задание или нарушили чьи-то планы. Если ваша четырехлетняя дочь говорит: «Мне надо на горшок», вы удивляетесь: «Почему ты не сходила на горшок полчасика назад, когда я первый раз тебе напомнила об этом?» Но вы не сильно сердитесь на нее. Вы знаете, что ваш ребенок еще только учится планировать свои посещения туалета.

Взрослые гораздо более ограничены в использовании тактики отсрочки. По понятным причинам они не желают выглядеть так, будто не считаются с другими. Ни один взрослый человек в здравом рассудке не захочет выдвинуть такое оправдание своему опозданию: «Фу ты! Я так долго зашнуровывал свои ботинки!» Даже испытанные взрослые приемы типа «Меня задержал транспорт — машина упала дверью вниз», «Моя жена проглотила гвоздь, пришлось звонить доктору», «Собака съела ключи от квартиры» и разного рода происшествия, после ко-

торых требуется ремонт двери, автомобиля или собаки, не проходят. Ваши коллеги скажут вам: «Если бы вы предупредили нас, мы устроили бы телефонную конференцию, чтобы вы могли в ней участвовать». Или: «Мы послали бы на помощь машину, чтобы подвезти вас». Или: «Мы отправили бы вам документы факсом или по электронной почте».

Чтобы продемонстрировать, как тактика затягивания может сработать против вас, особенно если вы придумали недостаточно убедительное оправдание или злоупотребили этой тактикой, я приведу случай с Майклом Джексоном. Он дважды не смог появиться в суде вовремя. В первый раз судья простил ему невежливость. Во второй раз — несмотря на предлог: «Был в больнице» — судья издал постановление об аресте и только в последние минуты решил не аннулировать залог.

Я надеюсь, смысл ясен. Взрослые, используйте эту технику очень редко и поработайте над тем, чтобы ваши оправдания были правдоподобны. Просчитайте, как отреагируют люди, которых вы вынудили ждать. Применяйте данную тактику, если уверены, что извлечете пользу из дополнительного времени. К примеру, вы являетесь адвокатом в деле, по которому обвиняемому грозит смертный приговор. Вы уже проиграли все предыдущие обращения к суду. Ваш клиент теперь надеется только на смягчение наказания распоряжением губернатора штата. Но вам известно, что в деле еще есть факты, которые могут спасти жизнь вашего подопечного, но на это необходимо время. Если вы используете технику затягивания успешно, то есть шанс, что он

не только останется жив, но и будет полностью оправдан. Мне почему-то кажется, что в этом случае стоит перепробовать все возможные предлоги для замедления судебного процесса.

ДЕЛАЙ РАБОТУ ПЛОХО

У меня есть друг Роджер, который успешно применяет данную технику в своей жизни. Однажды, много-много лет назад, когда он только женился, молодая жена попросила его помыть посуду. (Это, между прочим, подлинная история.) Он выполнил работу плохо. Роджер несколько недель подряд не мог добиться того, чтобы посуда была чистой — даже с помощью посудомоечной машины. Так что вскоре жена прекратила просить его помыть посуду. Роджер победил.

Дети используют ту же технику, когда надо убраться в своей комнате. Некоторые из них делают уборку хорошо. Но более сообразительные быстро усваивают, что если они уберутся плохо, то мама сделает работу за них. Дети пользуются этой техникой, когда нужно выполнить домашнее задание, но, в отличие от уборки комнаты, знание алгебры на самом деле очень важно. Это действительно так!

Если вы сделаете какую-либо работу плохо, никто не попросит вас продолжать делать ее в дальнейшем. Для того чтобы сделать работу плохо, требуется пожертвовать своим самолюбием, поскольку ваши коллеги и сотрудники изменят свое мнение о вас. Ваш статус понизится. Вам перестанут доверять — по крайней мере, в той области, в которой вы однажды потерпели неудачу.

Есть лишь один надежный способ избежать всеобщего презрения: вы должны делать что-то другое *исключительно* хорошо. Детям удастся отделаться от уборки своих комнат, потому что они исключительно хороши как горячо любимые сыновья и дочери. Но есть вероятность, что ваш начальник не станет любить вас, как родитель любит шаловливого ребенка, за то, что вы восхитительный, но немного легкомысленный человек. Итак, если вы задумали выполнить задание плохо, желая показать вашему начальнику, что вообще не надо было давать вам такое поручение, то вам просто необходимо сделать на «отлично» любое другое важное дело, от технической поддержки и анализа до поиска самого дешевого оборудования или привлечения клиентов.

Вопрос: чем хороша эта техника? Плохое выполнение работы — это вспомогательная техника ведения переговоров, которая поможет вам правильно себя позиционировать внутри вашей организации. Она используется для достижения побочных целей, а не для переговоров непосредственно. Она явно не предназначена для тех, кто нацелен пробиться наверх. И гораздо больше подходит для того, кто любит делать то, что он делает, и не желает, чтобы ему поручали делать что-то другое.

ЗАКЛЮЧИ НЕВЫГОДНУЮ СДЕЛКУ РАДИ ВЫГОДНОЙ

Дети используют эту технику довольно часто, тогда как взрослые — очень редко. Взрослые склонны концентрироваться на долгосрочных целях. Они боятся, что если согласятся на что-нибудь меньшее, чем их цель, то потеряют шанс добиться этой цели в дальнейшем. Поэтому они скорее будут много лет ждать большой сделки, игнорируя мелкие.

А вот дети часто «заключают сделки» и используют их в дальнейшем как рычаг. Позвольте привести один пример. Ваша дочь хочет, чтобы вы почитали ей длинную и, на ваш взгляд, не очень интересную книгу. Но она заинтересовалась ею, поскольку там речь идет о зайцах. Вы соглашаетесь прочесть ей эту книгу, когда она подрастет, в надежде, что она или забудет об этом, или же просто потеряет интерес к зайцам. Вы ошибаетесь. Поверьте мне, вы ошибаетесь.

Пройдет год. Эллен напомним о вашем обещании, и что тогда? Либо вам придется читать вслух эту толстую скучную книгу, либо согласиться сделать что-то еще в качестве компенсации. Этим «чем-то еще» может стать чтение «Гарри Поттера» или покупка аудиозаписи книги. Вы быстро согласитесь на любые разумные требования, которые она выдвигает, поскольку знаете, что она получит меньше, чем могла бы получить, если бы продолжала спорить. Ее молчание и терпение в течение года поставили ее в выгодное положение, позволяющее обрести то, чего она хочет, когда дело доходит до пересмотра «сделки». Вы же просто хотите ее порадовать, вызвать ее улыбку.

Во взрослом мире вам, скорее всего, придется использовать эту технику при ведении переговоров о заключении контрактов. Юристы добавляют в контракты дополнительные статьи, чтобы учесть все возможные обстоятельства и исправить ошибки, допущенные при заключении предыдущих контрактов. *Грамотные* юристы включают в контракт статьи, которые могут быть использованы позже — возможно, годы спустя — как инструмент для ведения переговоров. Грамотные юристы знают, что обстоятельства меняются и те разделы контракта, которые кажутся несущественными сегодня, обычно приобретают значение в будущем. Когда вы ведете переговоры, добавляйте подобные статьи. Вы будете удивлены, как много надуманных условий и сроков вы можете включить в контракт. Любой из них потенциально может превратиться в инструмент для переговоров в дальнейшем.

Воображение, так же как основные бизнес-инстинкты, является мощным инструментом. Люди, которые предвидели бурное развитие индустрии домашних компьютеров и мобильных телефонов, теперь очень богаты. Они смотрели вперед и фантазировали. Когда вы договариваетесь о сделке сегодня, подумайте о том, что ждет вас впереди. Будьте осторожны — не ограничивайте ваши возможности, а также не позволяйте никому ограничить их.

ПОБЕДИ, ДОБИВШИСЬ СОЧУВСТВИЯ

Если ваш ребенок получил травму, разочарован, у него неприятностями в школе или на игровой площадке, вы сделаете все возможное, чтобы компенсировать неудачу. Вы даже скажете «да» вместо обычного твердого «нет». Еще одну конфету, еще пару мультиков, еще десять минут для игры — все что угодно, лишь бы вызвать улыбку на детском лице. Ребенку не требуется много времени, чтобы усвоить, как много радости может принести плохое событие.

Примерно то же происходит и во взрослом мире. Хотя вам придется попотеть, чтобы извлечь выгоду из своих несчастий. К примеру, вы жалуетесь начальнику, что у вас сломался компьютер или что вам пришлось два часа стоять в очереди на ксерокс и поэтому вы не смогли прийти на деловую встречу. Ваше скорбное повествование должно превратиться в моноспектакль с трагическим фина-

лом и вызвать искреннее сочувствие. Помните, что это не просто нытье. Важно дать понять, что вы пережили нечто ужасное, стоя в очереди или пытаясь починить компьютер. Только тогда вы заработаете на сочувствии свои «очки».

Есть два предупреждения. Первое — ваши страдания не должны быть выдуманными. Дети быстро понимают, что родители не склонны верить в неправдоподобные истории и стараются избегать откровенной лжи. И второе — вы не можете использовать этот трюк слишком часто. Если вы постоянно говорите о себе как о жертве несправедливости, то ваши коллеги по бизнесу сделают вывод, что вы заслуживаете того, чтобы быть жертвой.

ВЕДИ СЕБЯ КАК ПОТЕРПЕВШИЙ

Данная техника похожа на предыдущую, но она не затрагивает вашу частную жизнь. Это чисто деловая стратегия. Вы заявляете, что, не получив нужных вам уступок, можете все потерять, причем последствия повредят и вашему партнеру по переговорам.

Дети используют похожий прием, когда просят перевести их в следующий класс, несмотря на то что не сдали экзамен по одному из предметов. Учитель или администрация школы могут пойти на это, поскольку второгодники портят картину общей успеваемости в школе. Большие корпорации тоже применяют «стратегию безвыходного положения», причем с большим успехом. Когда автомобильная компания Chrysler была на грани разорения в 1979 году, ее высшее руководство обратилось напрямую к Конгрессу за ссудой, чтобы сохранить рабочие места тысяч рабочих и предотвратить общий кризис автомобильной отрасли.

Вы думаете, что, один раз изобразив погибающего нищего или маленькую бедную сиротку, нуждающуюся в спасении от грозы, вы уже никогда не сможете сыграть роль короля? Нет, вы не правы. Годы спустя многие корпорации, которые вынуждены были умолять о неотложной финансовой помощи, получают огромные прибыли. А некоторые из тех детей, которых пожалели и перевели в следующий класс, оканчивают школу с отличием (я вас уверяю, и такое случается.) Только запомните, что после того, как вас спасли в результате переговоров, вы обязаны выполнить вашу часть сделки, чтобы избежать тех самых проблем, которые однажды уже поставили вас в безвыходное положение.

СМЕНА ТЕМЫ ПЕРЕГОВОРОВ

Смена темы переговоров — это то, к чему следует прибегать, если наметившийся результат вас не устраивает. Смена темы может использоваться одновременно с тактикой затягивания. Это надежный способ сорвать переговоры, когда они полным ходом идут к результату, которого вы никоим образом не хотите. Смена темы переговоров поможет вам выиграть время, необходимое вашей стороне для выдвижения альтернативного предложения. И, возможно, оно будет принято.

Дети меняют тему переговоров почти неосознанно. Они делают нелогичные выводы естественным образом. Иногда дети теряют нить переговоров и начинают обсуждать другой случайно возникший вопрос, при этом совершенно забывая о главном предмете. Дети, которых раздражают, порой применяют худший вариант этой техники. К примеру, бурно обсуждается расстегнутая ширинка

у Генри. Как только ширинка застегнута, Генри обвиняет кого-то еще в том, что тот испортил воздух. И все дети долгое время заняты тем, что показывают друг на друга пальцем и зажимают носы.

Вы не поверите, но эта незамысловатая тактика работает и среди взрослых. Обычно ее используют люди, которых в чем-то обвиняют; они немедленно выдвигают нападающим свое обвинение. Проще говоря, лучшая защита — это нападение. Вы можете убедиться, что данную тактику использовали даже оппоненты президента Клинтона, перейдя от его личной жизни к политике, проводимой его администрацией.

Но ваш выбор — менять или не менять тему — зависит от обстоятельств (запомните, ни одна из техник не является универсальной). Смена темы переговоров хорошо работает, когда вы ведете переговоры во враждебной обстановке. Если численное преимущество не на вашей стороне, а другая сторона стремится вас сбить с толку, или пожаловаться на вас, или заставить полностью изменить вашу точку зрения, то лучшее, что можно сделать, — это сменить тему и заставить отвечать на абсолютно другие вопросы. Поднимите такой вопрос, на рассмотрение которого потребуется несколько дней. Если техника смены темы переговоров применена грамотно, то скорее всего ваши оппоненты растеряются и не станут нападать. В худшем случае вы обеспечите себе передышку, прежде чем все вернется к тому, чего вы пытались избежать.

СДЕЛАЙ ТАК, ЧТОБЫ ТЕБЯ ЛЮБИЛИ

Дети *всегда* добиваются финансового успеха, продавая лимонад. Вы когда-нибудь слышали о ребенке, который разорился бы, продавая лимонад? Даже если в этом квартале работают четыре конкурирующих лимонадных киоска, они все имеют прибыль. Продажа лимонада — это единственный вид бизнеса в Америке, который гарантированно приносит прибыль. Почему? Просто покупатели очень хотят поддержать этих детей-предпринимателей и покупают у них лимонад, даже если не хотят пить. Они покупают лимонад у каждой лимонадной стойки по дороге на пляж. Они никогда не жалуются на вкус лимонада, что он слишком сладкий или слишком кислый. Эти покупатели бесконечно снисходительны, поскольку они знают, что имеют дело с детьми. Люди *хотят*, чтобы дети преуспели.

К сожалению, вы не можете снова стать ребенком, чтобы ощутить безграничную снисходительность по-

купателей. Но вы можете поискать другие пути, чтобы получить благосклонность людей, с которыми вы ведете бизнес.

Один из способов — убедить потребителей, что ваш бизнес полезен для общества. Вы должны делать щедрые пожертвования на школьных благотворительных аукционах, поддерживать команды скаутов, взять на себя заботу о парке, посаженных деревьях или установить скамейку во дворе дома престарелых. Важно, чтобы имя вашей компании упоминалось всякий раз, когда оглашается список компаний, оказывающих поддержку социально значимым мероприятиям. Люди, скорее всего, забудут ваши добрые дела, но у них сформируется положительный образ компании.

Позвольте привести один пример того, как бизнес использует свой социально ориентированный облик для достижения преимущества. На одной улице с моим домом находится торговый комплекс, в котором располагалось кафе-мороженое. Владелец кафе хорошо известен как человек, любящий свою работу, посетителей, а также поддерживающий все местные школьные и общественные мероприятия. Он знал всех своих клиентов и их семьи. Однажды владелец комплекса объявил, что собирается полностью его перепрофилировать. В первую очередь он хотел выбросить на улицу все маленькие магазины, хотя у многих из них был заключен договор аренды с правом продления. Хозяин поднимал арендную плату каждый год, пока, в конце концов, не вынудил большинство мелких магазинов покинуть комплекс. Однако владелец кафе-мороженого держался стойко. Он не хотел переез-

жать и не хотел платить высокую арендную плату. Тогда он поместил в окне плакат с описанием ситуации. Покупатели — особенно дети — решили спасти любимое кафе. Они пришли на заседание муниципалитета и заявили о желании сохранить кафе-мороженое в своем районе. Многие подписали петицию в защиту владельца кафе. Хотя кафе впоследствии все равно пришлось переехать, но по крайней мере его владелец выиграл отсрочку на два года. Когда он перебрался в другое место, то многие постоянные клиенты все равно приезжали к нему.

ВЫПРОСИ ПООЩРЕНИЕ

Обычно родители, желая добиться послушания, предлагают детям «взятки», попросту подкупают их. Родители, поднимите руки, если вы когда-либо поощряли своего ребенка во время приучения к горшку. О'кей, теперь вы все можете опустить руки. Дети быстро усваивают: нужно стоять на своем, и тогда им, возможно, предложат награду. Если родитель замешкался и не предложил ничего, ребенок всегда напомним: «Последний раз, когда я пописал в горшок, ты дал мне наклейку». (Если бы не родители, бизнес по производству наклеек давно бы разорился.)

Во взрослом мире происходит то же самое, только называется другими словами: «поощрение» или «стимул». Зачем соглашаться на что-то малое, если ты можешь получить больше? Если вы покупаете какие-то штучки за наличные, не будет ли вам приятно получить «обра-

зец» новой суперштучки этой компании в подарок? Выпрашивание работает особенно хорошо, когда вы близки к заключению сделки. Держитесь за свои штаны крепко и не соглашайтесь подойти к горшку, пока не увидите наклейку.

Ключевым моментом является то, чтобы другие знали, что вы делаете. Когда я упоминаю термин «поощрение», я имею в виду немного чего-то сверх, а не огромный, полный денег чемодан из крокодиловой кожи. Это, скорее всего, вам не предложат. Но вы можете получить бесплатно поездку, обед или несколько сеансов массажа. (Ведь сотрудников нужно держать в хорошей форме, верно?) Если вы попросите о чем-то из ряда вон выходящем, чем-то таком, чего другая сторона не может себе позволить, и ее представители удивленно поднимут брови на вашу просьбу, то вы сорвете сделку, что не пойдет на пользу вашей компании. Награда в идеале должна представлять собой нечто, чего другой стороне не жалко отдать и что доставило бы вам удовольствие и поощрило обращаться к ним еще.

Конечно, иногда в ходе процесса дающая сторона может устать от того, что ей приходится все время отдавать. Родители не желают доставать из кармана наклейку каждый раз, когда ребенок сходит на горшок, после того как ему исполнится, скажем, три с половиной года. То же и в бизнесе. Компания, от которой ожидают привычной раздачи мелких подарков, может в какой-то момент прекратить такую практику. Часто это происходит, когда в компанию приходит новый менеджер и сокращает лишние расходы. Как и ребенок, переросший «синдром

горшка», вы должны знать, что не стоит злоупотреблять практикой, которую другая сторона больше не считает полезной. Лучше быть предусмотрительным и внезапно прекратить выпрашивать привычные поощрения, прежде чем вас об этом попросят.

ВОЗВРАЩАЙСЯ К ОДНОМУ И ТОМУ ЖЕ ВОПРОСУ

Дети никогда не сдаются. Как только они поймут, чего хотят, они могут быть бесконечно упорными. Они просят вас и продолжают просить, пока вы не приведете все свои доводы, почему они не могут получить то, чего хотят. «Почему я не могу иметь щенка?» Вы говорите о расписании своего рабочего дня, запланированных путешествиях, размере двора, стоимости услуг ветеринара и миллион других причин, из-за которых вашей семье нельзя заводить собаку. И все-таки каким-то чудесным образом дело заканчивается тем, что вы заводите этого милого коккер-спаниэля. И знаете что? Вы об этом не жалеете. Все ваши соседи завели собак именно так, вы уж поверьте.

Дети не устают просить, просить, просить. Медленно, но верно они изматывают вас, пока вы не разрешите им то, чего они хотят.

Вот как одна мать описывает свою жизнь:

Мой сын меня просто изматывает, когда я заставляю его идти спать. Я несколько раз повторяю свое требование, и он каждый раз находит все новые возражения. Он может сто раз переспрашивать одно и то же изо дня в день именно тогда, когда не хочет чего-то делать. И иногда мне проще оставить его в покое, чем настоять на своем.

Применяйте эту тактику в своем бизнесе. Как только вы станете ценным сотрудником и будете способны предложить нечто существенное, смело можете начинать просить. Некоторые люди ценят настойчивость, поскольку считают, что если вы преследуете их с таким ослиным упрямством, это показывает, насколько эффективны вы будете как партнер, сотрудник или адвокат.

Важное значение здесь имеет ваша физическая подготовка, чему способствуют участие в марафонах, длительных лыжных походах, восхождения в горы с рюкзаком на спине, километровые ежедневные заплывы. На первом месте — выносливость. Хотя люди обычно понимают, что в переговорах важны ум, наличие нужных контактов, бизнес-хватка и душевная стойкость. Но физическая выносливость имеет гораздо большее значение, чем думает большинство людей. Бесконечные заседания, утомительные поездки, еда на бегу, долгое сидение среди проекторов и бумаг, марш-броски в аэропорт — это придумано не для физически слабых или разжиревших людей. Выдержка, проявленная в длительных заседаниях и переговорах, принесет победу той стороне, большин-

ство участников которой еще не спят. Усталые, изнуренные и сонные переговорщики проигрывают прежде всего потому, что они измотаны.

Оставаться стройным и подтянутым, быть в хорошей физической форме, правильно питаться просто необходимо и для бизнеса, и для жизни. *Выглядеть* здоровым, быть загорелым, хорошо одетым и так далее — это не означает быть сильным и выносливым. Вы должны чувствовать себя сильным и здоровым, чтобы измотать противника и не позволить измотать себя. Было бы действительно стыдно проиграть переговоры только потому, что вы выдохлись.

Часто невозможно определить, когда наступает оптимальный момент для заключения сделки. Вы не знаете размеров бюджета и приоритетов компании, с которой хотите иметь дело. Поэтому вы повышаете ваши шансы на успех, повторяя предложение неоднократно.

Дети учатся реально, читая книгу «Маленький паровозик, который смог». Они узнают, что победят, если высвободят свою безграничную энергию. Спорим, что вы никогда не думали об этой детской книге как о пособии по бизнесу? Что ж, прочитайте. Это займет не так много времени, но вы можете сделать рефрен этой книги «Я думаю, что я могу; я думаю, что я могу» своей мантрой.

ПОВТОРЯЙ ОДНО И ТО ЖЕ

Вот что любят делать дети, когда хотят довести других до белого каления. Моя старшая дочь говорит что-нибудь типа: «Сейчас моя очередь поиграть на компьютере».

Младшая отвечает, повторяя, как попугай, те же слова: «Сейчас моя очередь поиграть на компьютере».

«Нет, неправда. Сейчас *моя* очередь», — говорит Карен.

«Нет, неправда. Сейчас **МОЯ** очередь», — эхом откликается Клер.

«Прекрати повторять мои слова!» — кричит Карен, выходя из себя.

«Прекрати повторять мои слова!» — вторит ей Клер.

Эта перепалка может продолжаться довольно долго: пока кто-то из родителей не вмешается и не заставит «по-

пугая» замолчать... или пока тот, чьи слова повторяют, не устанет от этой игры и не уйдет искать другое занятие, уступив компьютер. Так что свободный компьютер достается «попугаю», т.е. младшей сестренке.

Есть ли взрослый эквивалент этой исключительно детской техники, который можно применить в деловой жизни? Да, но вам не стоит быть попугаем. Если вы все время повторяете выражения другой стороны, оппоненты подумают, что вы не совсем здоровы и не захотят иметь с вами дела. Механически повторяя фразы своего противника, вы рискуете довести его до бешенства и получить удар в челюсть. Но вашей целью все же является использование слов другой стороны, чтобы подчеркнуть выгодные вам моменты. Эта техника поможет вам сдвинуть с места застопорившиеся переговоры, особенно если в вашем распоряжении есть подробная запись предыдущих обсуждений. Просмотрите или прослушайте запись внимательно. Отметьте те предложения и фразы, которые вы могли бы эхом повторить как свои собственные и показать, что у вас с вашим оппонентом много общих взглядов и вам обоим хочется продолжать двигаться вперед. Вместо того чтобы вывести из себя противника и вынудить его сдаться (что является целью ребенка, играющего в эту игру), вы достигнете прямо противоположного: сблизите два противоборствующих лагеря.

Допустим, вы договариваетесь о разделе прибыли. Другая сторона высказала точку зрения, что тот партнер, который несет больший риск, должен получать большую долю прибыли. В принципе вы согласны с этой позицией, хотя не согласны с тем, как этот риск оценивается.

Вы можете повторить, что ваша сторона также считает, что доля прибыли зависит от риска сторон. Но затем вы должны сконцентрироваться на обсуждении видов риска, которые несет каждая сторона. Если вы уверены, что другая сторона несправедливо пытается получить большую долю прибыли, то укажите на риски, которые принимает на себя ваша сторона. Теперь вы обсуждаете разногласия не по вопросу справедливости, а просто торгуетесь о процентах прибыли. От этой точки уже можно двигаться дальше.

Другая техника, которую дети добавляют к этой стратегии, — смещение акцента на другие слова в тех фразах, которые повторяются. Адвокаты с огромным успехом используют данный прием в суде. Отвечая на вопрос, свидетель говорит: «Я увидел, как машина рванула через перекресток, и затормозил, однако я не мог избежать столкновения». Адвокат повторяет эту фразу, делая акцент на слова: «*И* затормозил», подчеркивая, что свидетель не снизил скорость, подъезжая к перекрестку; он начал тормозить только тогда, когда увидел другую машину. То есть другая машина уже двигалась через перекресток и имела право преимущественного проезда. Ошибка свидетеля в том, что он затормозил слишком поздно.

ДЕЙСТВУЙ ИРРАЦИОНАЛЬНО

Мы более ценим уравновешенных, спокойных людей, однако иррациональное и непредсказуемое поведение тоже нравится многим, верите вы в это или нет. Некоторые великие личности в бизнесе — например, Ричард Брэнсон из компании Virgin Atlantic Airways — гордятся своей репутацией необузданных людей, способных преступить все границы и довести до истерики кого угодно. В некоторых ситуациях просто нельзя быть предсказуемым и разумным. Иногда гораздо продуктивнее выглядеть неуправляемым человеком, который может сделать или сказать все что угодно. Когда вас пытаются отодвинуть в сторону, настает момент, чтобы восстать, сделать что-нибудь рискованное, решительное и драматическое, что-нибудь такое, что заставит окружающих понять, что они вас плохо знают и не могут предсказать вашу реакцию. Если вы хоть раз сумеете сделать это блестяще (а не просто как неуправ-

новешенный человек), знайте, что иррациональность — ваше неоспоримое преимущество. Когда люди увидят, что вы способны бросить проект на половине, они будут стараться угодить вам. Звезды эстрады и кино, а также голливудские режиссеры печально известны подобным поведением (надо сказать, они напоминают капризных детей). Однако, если они обладают достаточными уверенностью и харизмой, они одерживают победу. Надо признать — такая тактика работает.

По моему мнению, чемпионом использования техники «Действуй иррационально» был президент Ричард Никсон. Поскольку его политический вес внутри страны был ослаблен Уотергейтским делом, он опасался, что противники из Кремля почувствуют его уязвимость. Никсон боялся, что они получают преимущество из-за его затруднений внутри страны и решатся поднять вооруженные восстания в странах третьего мира. Поэтому он позволил Генри Киссинджеру распространять слухи, что Никсон — совершенно непредсказуемый человек, способный пустить в ход ядерное оружие. Руководство СССР поверило, что Никсон действительно способен на это. Он вел себя иррационально, а к взбалмошным людям надо относиться с крайней осторожностью — это всем известно. Публикация советских документов после окончания «холодной войны» подтвердила правоту Никсона: советские лидеры опасались, что его реакция на некоторые их действия может быть преувеличенной и не соответствующей реальной угрозе, и это послужило сдерживающим фактором.

Иррациональным поведением вы можете заставить противника дать вам то, чего вы хотите, чтобы предо-

тратить ваши *более* иррациональные действия. Само собой разумеется, у вас должно быть достаточно сил, чтобы заставить людей бояться, что вы их используете. Вот почему эта техника, так часто используемая детьми, редко приводит к какому-то результату. Когда полуторагодовалая малышка ведет себя неразумно, взрослый просто может ее взять на руки и положить в кроватку. Когда же взрослый человек ведет себя иррационально — и притом имеет реальную власть, — люди скорее сделают все необходимое, чтобы его умиротворить.

Надо отметить, здесь существует риск, что те, кто считает ваше поведение опасно непредсказуемым, могут прийти к выводу о необходимости лишить вас должности и полномочий. Как в случае Никсона, кстати. Так что, если вы используете эту технику, то должны быть уверены не только в том, что у вас достаточно власти, но и в том, что вы сумеете эту власть сохранить.

ПРИТВОРИСЬ БОЛЬНЫМ

«Мама, я не очень хорошо себя чувствую». С помощью этих слов многим детям удастся остаться дома или пропустить урок игры на фортепиано.

Если дети не способны притвориться больными, они могут задерживать дыхание до тех пор, пока вы не забеспокоитесь, что они потеряют сознание. Получить свое любой ценой. И не забывайте, что тактика «притворись больным» — общепринятый способ получения игрушек.

Эта же техника эффективна и в деловой жизни. Когда вы доходите до скучных подробностей какой-либо сделки, вам приходится иметь дело с конкретными личностями, а не с компаниями. Люди то и дело сказываются больными, и в некоторых случаях нет даже тени сомнения, что это просто уловка. Вы когда-нибудь слышали о «мнимом гриппе»? Это тактика, которую использует профсоюз полицейских. Офицеры полиции объявляют

себя больными не все сразу, но определенное количество их каждый день не выходит на работу. Таким образом администрации города посылается сообщение, что постоянный дефицит личного состава сохранится, пока требования профсоюза об увеличении зарплаты не будут удовлетворены.

В издательском бизнесе — это мое направление работы — авторы страдают синдромом спазма кисти, болями в спине, а их жены нередко попадают в госпиталь (обычно они опускают милую подробность, что поводом для обращения в госпиталь стало вздутие живота). Неужели писатели болеют чаще других людей? Скорее всего, нет.

Как и при использовании других техник, позаимствованных у детей — от иррационального поведения до изображения погибающей жертвы, — вы не можете разыгрывать карту «притворись больным» слишком часто. Попробуйте злоупотребить ею — и вы прослывете симулянтом. Позаботьтесь о том, чтобы никто ни в коем случае не увидел вас на бейсбольном стадионе в тот день, когда вы заявили, что больны гриппом. Лучше сказать, что вы страдаете каким-то малоизученным синдромом, который таинственным образом появляется и исчезает. В таком случае можно объяснить, что вам срочно надо к врачу именно в тот день, когда ваши переговоры достигнут критической точки. Это вынудит другую сторону принять ваши требования или проиграть сделку.

ДАВАЙ ПУСТЫЕ ОБЕЩАНИЯ

«Купите мне собаку, я сам буду гулять с ней». Тысячи родителей слышали эти слова — и теперь выгуливают собаку в любую погоду в 6.30 утра.

Однако вина не полностью лежит на ребенке: вы, конечно, знали, что это обещание невыполнимо, в тот самый момент, когда его слышали. Но надежда почти всегда торжествует над опытом.

«Я уберу свою комнату сразу после обеда. Я обещаю». И вы разрешаете вашим детям поиграть на улице еще полчаса. И комната никогда не бывает убрана. Разве вы не знали, что так и будет?

В книжном бизнесе, например, часто даются обещания, которые никто и не думает выполнять: «Мы направим весь наш рекламный бюджет на раскрутку этой книги!» — говорит издатель. И авторы, в свою очередь, тоже обещают. «Предисловие для моей книги напишет

бывший президент Соединенных Штатов», — заявляет автор. Да, конечно, никто и не думал обманывать, автор действительно посылал экс-президенту по электронной почте просьбу написать предисловие в надежде, что тот согласится это сделать. И все же автор не особенно удивлен, когда ответ оказывается отрицательным, но к тому времени контракт на издание книги уже подписан и книга внесена в план. Так что автор ищет замену: теперь предисловие пишет бывший министр образования. Это не совсем то, что было обещано, но если предисловие хорошо написано, то замена вполне оправдана.

Техника «Давай пустые обещания» относится к самым рискованным тактикам ведения переговоров.

С точки зрения принимающей обещание стороны, проблема состоит в том, что нам очень хочется достичь соглашения, и мы сдаемся. Если даже мы глубоко убеждены, что другая сторона ни за что не выполнит обещанное, мы иногда сдаемся только для того, чтобы завершить процесс переговоров.

Когда вы являетесь стороной, дающей невыполнимое обещание, вы рискуете навсегда потерять доверие. Поэтому убедитесь, что в вашем обещании хотя бы отчасти есть что-то такое, что вы в состоянии выполнить. Вы не можете нарушить данное обещание целиком или взять свое слово назад, поскольку в среде взрослых это совершенно неприемлемо. Так что, если вы обещаете предоставить издателю предисловие, написанное экс-президентом, позаботьтесь заранее о том, чтобы бывший министр образования был готов сделать это.

ВЫИГРАЙ ЗА СЧЕТ СВОЕГО ОЧАРОВАНИЯ

Когда вы смотрите в лицо ребенку, вы просто *обязаны* сказать «да». Когда они моргают своими большими глазами, вы вынуждены согласиться на все. Дети созданы для того, чтобы делать родителей слабыми и ставить их на колени. С самого рождения они просто восхитительны. Их первая улыбка, первые слова «мама» и «папа». Даже когда дети проливают стакан молока на новый диван или разбивают антикварную вазу, вы тут же их прощаете, потому что они выглядят так простодушно и невинно! Но не думайте, что они сами этого не знают.

Как можно превратить это качество в действенную деловую тактику?

Предложение послать на переговоры ваших самых внешне привлекательных сотрудников кажется слишком примитивным, но это именно то, что нужно делать. Люди лучше реагируют на красивых людей, чем на обык-

новенных, — это доказано множеством психологических экспериментов. Вот как это происходит. Одинаковый рекламный текст произносится перед двумя примерно одинаковыми аудиториями. Но в первой аудитории этот текст произносит высокий и стройный мужчина, отлично одетый, прекрасно причесанный и красивый, как кинозвезда. В другой комнате ту же речь произносит человек, так сказать, несколько менее привлекательный. Не сюрприз, что фокус-группа, которая слушала речь красивого торгового агента, будет совершать значительно больше покупок. Возможно, вас это удивит — женщины обращают на внешность продавца столько же внимания, сколько мужчины обращают на внешность продавщицы.

Могут ли на что-то надеяться не самые привлекательные из нас? Глянцевые журналы убеждают нас в том, что выглядеть привлекательно может каждый. Хотя красивые мужчины и женщины, несомненно, пользуются определенным преимуществом, есть множество способов выглядеть соблазнительно, интересно, желанно, привлекать внимание и пользоваться успехом. Превратите переговоры, которые вы ведете, в переговоры типа *выглядеть-выигрывать*.

Взрослые тоже могут стать очаровательными. Часто для этого достаточно улыбаться больше обычного, или одеться более ярко, или прицепить какой-то замысловатый значок на лацкан. Если же вы с ног до головы в одежде от Brooks Brothers, у вас немного шансов использовать свой внешний вид в качестве переговорного инструмента.

Вы действительно думаете, что знаменитый судебный защитник Джерри Спенс великий адвокат? Или возможно — всего лишь возможно, — что его успех некоторым образом связан с тем, что он выглядит не так, как все? (У него роскошная грива белокурых волос, он всегда является в зал суда в кожаной куртке с бахромой и с галстуком-шнурком.)

Вы должны чувствовать себя комфортно в вашем образе. Джерри Спенс прекрасно себя чувствует в образе ковбоя, но я сомневаюсь, что он выглядел бы так же внушительно, если бы одевался по моде. Подумайте о том, как вы одеты, как выглядите (даже мужчины могут использовать макияж), как вы двигаетесь, как улыбаетесь, как говорите. Посетите тренинги личностного роста, например, каждый может обучиться ораторскому искусству, чтобы усвоить навыки презентации. Подумайте о том, что ваш оппонент может быть лучше подготовлен. Чтобы убедить людей в чем-либо, иногда требуется устроить настоящее шоу, и это заставляет вспомнить слова У. Шекспира:

Весь мир — театр. И люди в нем актеры.

Когда вы ведете серьезные переговоры (а все переговоры серьезны), погрузитесь в свою роль полностью. *Выглядите* соответственно, как это делают дети.

Хотя, надо сказать, не всегда использование этой техники имеет целью победу. Один родитель рассказывал мне, что его ребенок «улыбается и хихикает, притворяясь глупым, когда я прошу его не делать чего-то. Это что-то вроде теста». Такая техника может быть использована

для проверки вашего оппонента, который на деле, возможно, гораздо более искушен в использовании тактики очарования. Само собой разумеется, что чем больше вы знаете противника, тем выгоднее будет ваше положение, когда дело дойдет до реальных переговоров. Нужны разведывательные данные — получите их.

Серьезное предупреждение: одного очарования никогда не бывает достаточно (может быть, за исключением случая, когда мы говорим о детях). Если бы его было достаточно, то вы бы просто всегда посылали на переговоры вашего самого обаятельного сотрудника. Это *не* лучшая идея. Но если в переговорщике сочетаются красота и ум, победа обеспечена. Иногда компании посылают на переговоры людей, не обладающих ни тем, ни другим. Стоит ли удивляться неудаче?

НЕ БОЙСЯ ОШИБИТЬСЯ

Есть два типа людей: те, кто смотрит приключенческие фильмы, и те, кто реально совершает такие подвиги, как спуск на сноуборде с горы Эверест, фигуры высшего пилотажа на предельно низких высотах и плавание среди белых акул. Среди нас есть обычные люди, а есть бесстрашные. Бесстрашные могут совершать такие поступки, на которые обычные люди не способны.

Так же дело обстоит и с детьми. Конечно, некоторые дети более робкие, чем взрослые, но детские страхи — это страхи совсем другого рода. Дети боятся, потому что для них почти реально существуют привидения, скелеты и монстры под кроватью. Но чего дети совсем не боятся, так это совершить ошибку. Пока их «эго» еще не развито, они не концентрируются на таких вопросах, как: «Что обо мне подумают, если я проиграю?» или: «Не буду ли я выглядеть нелепо, если совершу ошибку?»

Это взрослые страхи, и они подчас удерживают взрослых от попыток делать что-то такое, в чем они могут преуспеть. Дети не настолько озабочены своей репутацией. Они не беспокоятся о том, что произойдет в случае их неудачи; их не волнует потеря престижа, власти или имиджа. И это их качество придает им огромную силу, когда дело доходит до переговоров.

Проанализируйте напряженные переговоры между ребенком и родителем по поводу времени отхода ко сну. Родитель боится создать прецедент и утратить «власть» над ребенком, если уступит. Все родители откровенно это признают. Означает ли это, что родитель проявит больше упорства, если дело дойдет до переговоров? Возможно. Но это также означает, что ребенок может пойти на компромисс. Ребенок говорит: «Если мне нельзя лечь спать попозже, могу я посмотреть детективный сериал?» или: «Я пойду спать, но можно мне сначала послушать еще одну сказку?» Этой смелостью, происходящей от отсутствия беспокойства о своем имидже, обладают все дети — и только очень немногие взрослые.

Как достичь этого состояния — способности не бояться совершить ошибки? Это невозможно объяснить ни в одной, даже толстой, книге. Только опыт проявления бесстрашия в какой-либо сфере жизни может внести этот элемент в репертуар ваших действий при ведении переговоров. Предлагаю ли я тем самым начать заниматься альпинизмом или научиться летать на самолете? Совершенно верно! Лично я могу вам рекомендовать управление самолетом — это занятие дало мне огромную уверенность в моих способностях и, бесспорно, рас-

ширило мое представление о том, чего я могу достичь. Именно занятия экстремальными видами спорта дали многим людям глубину перспективы, которая помогает им вести переговоры без страха совершить ошибку.

Приключения, дающие ощущение собственной смелости, не должны быть опасными для жизни. Пение караоке перед аудиторией и просмотр серьезного документального фильма — а то и двух (если до сих пор на экране вы видели только мелодрамы), обучение чему-то для вас новому — все это поможет вам выбраться из своего кокона.

ПОДГОТОВЬСЯ — НО НЕ СЛИШКОМ

Дети часто бывают не готовы к тому, к чему должны бы были подготовиться. И это не страшно, потому что многое они узнают в процессе взросления, заполнив пробелы недостаточной подготовки. Или, взрослые считают, тому или иному детей научат в школе. Я не собираюсь опровергать пользу предварительной подготовки. Неоспоримо, что она является преимуществом в любых бизнес-переговорах. Но, приобретая привычку к хорошей подготовке, взрослые зачастую утрачивают способность к спонтанному принятию решений. Дети обладают естественной живостью. Они энергичны, полны энтузиазма и способны импровизировать (эти качества постепенно исчезают по мере взросления, что весьма прискорбно).

Вы знаете, что дети делают, когда они не подготовили домашнее задание? Они весьма забавно и изобретатель-

но оправдываются. Ребенок с недостаточным воображением говорит: «Мою тетрадь с домашним заданием съела собака», и учитель стонет от древности аргумента. Ребенок, заявляющий: «Я знаю, что моя собака не ела тетрадь с домашним заданием, но хотел бы я знать, что же она с ней сделала?» — по крайней мере вносит в свой ответ каплю свежести (хотя и он все же может получить плохую оценку за невыполнение домашнего задания). Но иногда искреннее повествование и необычный ответ могут отсрочить исполнение приговора. Вот пример более удачной попытки, которая, в зависимости от личности учителя, имеет некоторый шанс на успех: «Я хотел написать сочинение по литературному произведению, но пришел к выводу, что не в состоянии сказать что-то новое и важное. Я подумал, что лучше это признать, чем писать чепуху и отнимать ваше время».

Когда взрослый не готов к чему-либо (ведь несмотря на наши лучшие намерения, мы в любой момент рискуем оказаться в такой ситуации), он начинает выпутываться, выдвигать слабые отговорки — и только усугубляет ситуацию. Распространенной реакцией является попытка обвинить других, но это неизбежно осложняет отношения в команде. Некоторые взрослые думают, что могут симитировать подготовленность — путем догадок или используя предыдущий опыт, — что позволит им выглядеть подготовленными, но не меняет сути дела. Тут приходят на помощь детское нахальство и спонтанность. Посмотрите, что у вас найдется в копилке ответов, или, как говорят в армии, когда в чем-то не уверен: «Подними флаг и посмотри, кто отсалютует».

Редкий взрослый может открыто сказать: «Извините, я не готов. Признаю свою ошибку». Это, несомненно, наиболее зрелый — и отнюдь не детский — поступок.

НАУЧИСЬ ПРОСИТЬ ПРОЩЕНИЯ

Что восхищает в детях, так это то, что ярые враги могут тут же превратиться в друзей. Такая обновленная дружба может стать даже лучше и сильнее, чем прежде. Конечно, дети имеют преимущества перед взрослыми, когда дело идет о восстановлении испорченных отношений. Они обычно не предаются размышлениям о сложностях человеческих взаимоотношений вечерами после работы, и в их распоряжении есть школьные перемены и время, проводимое с семьей, то есть порознь с бывшим другом. Это помогает ране быстро зажить.

Я не утверждаю, что любая детская ссора забудется, а только говорю, что шансов на это у детей больше, чем у взрослых. И, к сожалению, у меня нет рецепта, как превратить врагов в друзей, поскольку отношения между людьми очень сложны. Но я пытаюсь сказать, что взрослые могут поучиться у детей двигаться дальше, невзирая на обиды.

Может случиться, что, применяя — или, возможно, не применяя — некоторые советы, данные в этой книге, вы кого-то обидите. Очень часто людей задевает, когда кто-то добивается успеха, даже если этот человек лично ничего плохого не сделал. Взрослые более ранимы, чем дети; они не прощают пренебрежения. Поэтому каждый должен научиться извиняться, когда требуется. Но это именно то, что и дети, и взрослые не умеют делать хорошо. Дети могут принужденно и неискренне промямлить: «Извини». Взрослые учатся произносить слова извинения, упаковывая их в оправдания и самооправдания: «Я сожалею, если вы обиделись на мои слова, хотя подразумевалась ироническая реакция на них. Я не думал, что кто-то может воспринять мои слова настолько буквально» (другими словами, это ваша проблема, что вы такой кретин без всякого чувства юмора).

Действительно, великим даром человека на руководящей должности является способность понимать, когда необходимо извиниться, и делать это искренне, от всей души.

Вот чему прежде всего стоило бы учить в бизнес-школах взрослых людей, многие из которых так и не научились за свою жизнь делать это правильно.

НАУЧИСЬ ПРОИГРЫВАТЬ

Побеждая или проигрывая, дети всегда движутся вперед. Другими словами, дети взрослеют именно благодаря полученному опыту. Они не всегда в состоянии оглянуться назад и осмыслить то, чему научились, но эта неспособность задерживаться на прошлом является их преимуществом, поскольку они не склонны заикливаться на вопросе: «Что я сделал неправильно?» Свойство жить в настоящем является их сильной стороной.

Когда дети проигрывают:

- они плачут;
- они переключаются на другую игру;
- они забывают об этом.

Давайте рассмотрим каждую из этих реакций по отдельности. Взрослым часто *хочется* заплакать, дети час-

то делают это. Слезы вовсе не обязательно являются проявлением слабости (я объяснил ранее, почему) — хотя это и не та стратегия ведения переговоров, которую вам следует постоянно использовать. Плач вряд ли возымеет действие за столом переговоров и явно не приблизит тот день, когда вы сможете занять вожаденное место руководителя.

Но плач приносит пользу детям, и об этом стоит помнить. Главное, в чем он помогает, — освободиться от негативных эмоций. Дети плачут, потому что они чувствуют себя несчастными. Взрослые тоже часто чувствуют себя несчастными, но не плачут, и они могут так и не вырабатывать для себя такого способа выплеснуть чувства. Ну, допустим, они могут пить, но ведь это редко помогает, не правда ли? Я не знаю, почему напиться в случае неудачи не считается бóльшим позором, чем заплакать на людях. Ведь последствия пьянства могут оказаться гораздо хуже, особенно если никто не позаботился отобрать у вас ключи от машины. Но по какой-то причине большинство предпочтет напиться после неудачного дня в офисе, чем сядет тихонечко за стол и зальется слезами, держась обеими руками за голову. И детям, и взрослым нужно найти выход своим негативным эмоциям. Если плач помогает справиться с этой задачей, тогда плачьте — хотя, возможно, стоит научиться сдерживать слезы до тех пор, пока вы не останетесь в одиночестве или, по крайней мере, среди близких друзей.

Как насчет «переключиться на что-то другое»? В жизни детей происходит много событий — будто их жизнь состоит из сотен мини-проектов. Если дети не получа-

ют того, чего хотят, в течение нескольких минут, они переключаются на что-то еще. У них нет другого выбора. Взрослым обычно не так везет, поскольку чаще мы работаем лишь над одним или двумя проектами одновременно. К несчастью, нам часто приходится производить «разбор полетов» в виде письменного отчета о наших неудачах. Иногда это полезное занятие, например когда не совсем ясно, почему сделка провалилась. Но гораздо чаще мы *знаем*, что сделали неверно. Тратить время на то, чтобы подробно это описать, — лишний раз напоминать себе об ошибке. Это болезненно и никому не нужно. Вспомните, как в детстве вы выругались в классе, и вас заставили писать на листе бумаги сотни раз: «Я не буду ругаться в классе». Помогло это? Конечно, нет! Это занятие только вызвало раздражение своей бесполезностью. Беседа с учителем после урока принесла бы гораздо больше пользы, поскольку учитель мог бы строго объяснить вам, почему ваша выходка была возмутительной, а вы бы имели возможность искренне извиниться.

Опять же, ошибки взрослых бывают гораздо серьезнее, чем грубые слова, брошенные в классе, полным детей с короткой памятью. Проказники двигаются дальше, потому что их ошибки не имеют большого значения. А вот если вы провалите переговоры, которые должны были принести вашей компании контракт на многие миллионы долларов, то вы, скорее всего, не сможете забыть этот эпизод так же легко, как ребенок, сказавший глупость. Нам суждено прокручивать в уме все, что было на переговорах, с того момента, как мы кладем голо-

ву на подушку, до, скажем, четырех часов утра. Как тут не позавидовать детям?

Если вы будете заикливаться на прошлых проблемах или, что еще хуже, *позволите другим напоминать вам о них, вы никогда не сможете реализовать свой потенциал полностью*. Лучшее, что вы можете сделать для изменения своего статуса, — это добиться бóльших результатов. Двигайтесь вперед к чему-то другому и фокусируйтесь на новой цели. Как говорят в Голливуде: «Вы хороши настолько, насколько хорош ваш следующий хит». Для того, чей проект не стал хитом, это действительно полезная мысль. Ваш будущий успех — надежный способ искоренить вашу прошлую ошибку.

Как насчет «забыть об этом»? (Или, как говорим мы, жители Нью-Йорка: «Забей на это!») Если вы способны воспользоваться советом и быстро переключиться на что-то и вам удастся в результате сделать что-то значительное, причем на этот раз с успехом, то люди позволят вам забыть о прошлой ошибке. Да, иногда вы можете столкнуться с кем-то, кто напомнит о вашем промахе, и вам захочется любым способом убрать ухмылку с его самодовольной физиономии, но если вы это сделаете, кто вы тогда? Человек, не умеющий признавать поражение. Отвернитесь, пожав плечами, как будто говорите: «Это слишком мелко». Вспомните, что первые модели аэроплана, созданные братьями Райт, разбились вдребезги, но братья не позволили критикам помешать продвижению их идеи к успеху.

ОПТИМИЗМ ПОБЕДИТ

Использование истерик, наивности, подмена правил и так далее — эти техники важно знать, но без понимания самой сущности детства это всего лишь трюки и уловки. Вы можете походить на плохого актера, который всего лишь шевелит губами и произносит заученный текст и не способен к импровизации. Механическое запоминание этих техник — совсем не то, что нужно, чтобы вести переговоры, как дети.

Дети просто смотрят на жизнь и это дает им силу, которой лишены взрослые. Именно детский способ мышления дает детям существенную силу при ведении переговоров. Другими словами, техники, о которых я говорю в этой книге, — это часть целого под названием «Быть ребенком». Само детство создает потенциал для применения этих техник. Вы можете использовать любые из этих техник и варьировать их — устраивать истери-

ки, побеждать за счет очарования, забрать свой мячик и идти домой, — но они останутся лишь инструментами, если вы не научитесь мыслить, как ребенок. Или, скорее, снова научитесь мыслить, как ребенок. Дети обладают огромным потенциалом и способностью к быстрому восстановлению. Дети могут оставаться под водой в течение длительного времени и при этом не пострадать. Есть документальное свидетельство случая, когда ребенок находился под водой в течение семидесяти минут и выжил. С возрастом мы теряем такие способности, надо признать с сожалением.

Все взрослые страстно желают оставаться молодыми. Но мы жаждем молодости тела, а не ума и духа. Пластическая хирургия, кремы и маски для омоложения кожи, бальзамы для волос — мы тратим на эти средства и процедуры миллиарды долларов в год. Мы тревожимся по поводу того, как выглядим, и тратим часы на макияж. Реклама этих средств уступает лишь рекламе автомобилей. Но если вдуматься, главной темой рекламы автомобилей являются также молодость и сила. Я могу утверждать, что большинство людей старше сорока лет тратят значительную часть дня, думая и/или делая что-то для того, чтобы выглядеть моложе.

И до некоторой степени мы преуспели в этом. Пластическая хирургия дает стойкий эффект. Кремы для кожи и шампуни помогают, хотя и на ограниченное время. Клубы здоровья и тренажерное оборудование также забирают массу наших денег и времени — и опять-таки в целях, чтобы мы выглядели и чувствовали себя моложе.

Но что сказать о нашем отношении к жизни и стремлении к ней? А по поводу нашего разума? Во многих фитнес-клубах вы можете тренироваться, смотря при этом по телевизору программу новостей. Но если вы пытаетесь делать все, чтобы выглядеть и чувствовать себя моложе, не лучше ли настроить телевизоры на передачи для детей и подростков и смотреть комедии и мультфильмы? Только не те, что смотрят современные дети в наши дни. Смотрите старые черно-белые детские фильмы, чтобы увидеть, что быть ребенком когда-то означало быть невинным, а не ироничным. Дети тогда были живыми и полными любопытства, а не пресыщенными и вялыми. Конечно, есть некоторые исключения, но телевидение 1960-х годов все же лучше демонстрировало, как дети в действительности ведут переговоры.

Несколько десятилетий назад Род Серлинг написал рассказ «Пинай консервную банку». Некие обитатели дома престарелых однажды решают попинать консервную банку, как в детстве. Они начинают бегать (если это можно так назвать, поскольку один из игроков передвигается в инвалидном кресле), кричать, улюлюкать и вести себя как дети. Один брюзгливый старик упорно отказывается участвовать в этом ребячестве, все остальные бросаются играть очертя голову. Пока они веселятся, брюзга остается в своей комнате, стараясь не слушать шума. И вдруг он замечает, как голоса игроков вместо хриплых, запыхавшихся стали высокими, пронзительными — друзья старика-брюзги изменились: они превратились в детей, и это превращение состоялось благодаря волшебной силе их духа!

Я не предлагаю вам сложить с себя обязанности взрослого и вести себя как ребенок постоянно. Люди, для которых эта модель поведения является нормой, работают продавцами компьютерных игр. Поэтому не относитесь к моему совету слишком серьезно. Я хочу, чтобы вы просто вспомнили свое детство. Чтобы вы вернулись назад и захватили из того счастливого, беззаботного времени оптимизм, энергию, спонтанность, страсть к приключениям, дух авантюризма.

В основном — а может быть, всегда — дети гораздо более счастливы, чем взрослые. «Сегодня самый счастливый день в моей жизни», — говорит Кэти своей тете, сидевшей с ней в течение дня. Тетя передает это волнующее признание племянницы родителям, те улыбаются и признаются, что то же самое девочка говорит почти о каждом дне.

Каждый день для детей великолепен по-своему, потому что дети способны — и хотят — наслаждаться жизнью. Их счастье трансформируется в энтузиазм и силу. Если вы в приподнятом настроении, то у вас все получится лучше. Если же подавлены, в депрессии и мрачны, хмуритесь и грустите, то никогда не сможете превзойти человека, который счастлив и радуется жизни. Это очень непросто — восстановить в себе детское состояние души. Если дети даже и страдают от тревоги и стресса, они страдают гораздо меньше, чем взрослые. Дети не беспокоятся о деньгах, болезнях, протекающих крышах, соседях, штрафах, оценках в школе или на работе. В основном их жизнь беззаботна, поскольку у них гораздо меньше обязанностей

и ответственности, чем у взрослых. Они все воспринимают легко.

Странно, но лишь немногие дети понимают, как им хорошо живется. Они еще не способны сравнить свободу детства с тем, что их ждет во взрослом реальном мире. Взрослый мир для них — это другая вселенная, другое измерение, о котором они даже не хотят мыслить. Вы можете подумать, будто ребенок действительно хочет услышать ответы на свои бесконечные «почему? почему? почему?» и о том, что происходит во взрослом мире, но чаще всего дети спрашивают лишь для того, чтобы спросить. Ваши попытки подробно объяснить, почему вы должны платить налоги или что происходит, когда судебное решение обжаловано, пролетят мимо ушей восьмилетнего ребенка, который только что так живо проявлял свое любопытство. Обернувшись, вы рискуете увидеть, что он уже задает кому-то другому абсолютно новый вопрос.

У детей почти не бывает плохих предчувствий и пессимистических ожиданий. Они полны оптимизма. У моей старшей дочери Карен в возрасте от полутора до двух лет было три любимых одеяла. Она теряла их одно за другим, пока у нее не осталось только одно — мягкое зеленое одеяло. Для Карен это одеяло было самой ценной вещью в мире. И все-таки, даже после того как она потеряла два других одеяла и у нее осталось всего одно, она никак не хотела оставить единственное уцелевшее одеяло дома и всегда настаивала на том, чтобы брать его с собой во все поездки. Пессимистичные взрослые, каковыми были мы, предупреждали, что она может потерять и его — да нет, что она его наверняка потеряет,

как потеряла два других. Мы пугали Карен, а у нее самой никогда не появлялось таких опасений! Хотя наш страх и был вполне разумным, а отсутствие страха у Карен выглядело иррационально. И все же она оказалась права! Она до сих пор владеет этим символом детской надежды и доказательством своей правоты.

«Это правильно, а это неправильно», «Не задавай лишних вопросов», «Не вежи себя глупо», «Не ошибись» — вот правила, по которым живут взрослые и которыми почти ежеминутно пренебрегают дети. Часто находится альтернатива: задавая лишние вопросы, можно получить новое понимание чего-то; глупое поведение может избавить от прессы конформизма; а ошибки иногда могут привести к самым блестящим мыслям и великим открытиям.

Для детей все является игрушкой: пустые коробки, непишущие авторучки, дорогие наручные часы, вращающиеся стулья (особенно!), пульт телевизора, одуванчики в поле. Дети превращают обычные предметы в игрушки. Как «преобразователи материи» из научно-фантастических рассказов, дети могут обращать скуку и повседневность в веселье и энергию. Способность сделать из чего угодно что угодно — вот что такое детское воображение.

Пинай консервную банку

Не секрет, что дети не только мыслят свободно — весь их мир находится вне рамок. Дети смотрят на мир чисто, непосредственно и наивно-разумно, на что большинство взрослых уже не способно.

А все, что для этого нужно сделать, — это собрать старых друзей и сыграть в игру «Пинай консервную банку». Но каждое путешествие в прошлое уникально и определено жизненным опытом конкретного человека. Если вы родились в семье военного и постоянно переезжали из города в город, то ваше детство и юность будут сильно отличаться от детства и юности человека, выросшего в других условиях. Поэтому невозможно дать универсальный совет, как восстановить бодрость, воображение, жизнестойкость, любознательность, энергию и оптимизм, которыми вы обладали в детстве. Ваш путь в прошлое, к вашим детским воспоминаниям, уникален, но некоторые общие рекомендации все же есть.

Я уже говорил, что можно сделать, чтобы вновь ожить в себе детский взгляд на мир и тем самым улучшить качество ведения переговоров. Недостаточно только читать об этих навыках — нужно наблюдать за детьми. Вот несколько способов приобретения такого опыта:

- *Проводите больше времени с детьми.* Начните со своих собственных детей, если они у вас есть. Если нет или они уже выросли, «займите» детей у кого-то (не воспринимайте мои слова буквально). Пойдите с ними туда, где вам вместе будет весело, но не будьте слишком навязчивы. Держитесь немного в сторонке, наблюдайте и слушайте. Если у вас нет маленьких племянников, племянниц, внуков или крестников, то осмотритесь вокруг и понаблюдайте. В магазинах. В парке. На автобусной остановке. Особенно полезно наблюдать за детьми в тех местах, где они приносят много беспокойства, например,

в поездах и во время авиарейсов. (Если малыш позади вас без конца пинает спинку вашего кресла, превратите ситуацию из стрессового события в случай, обогащающий ваш опыт.) В целом общественный транспорт, а также остановки и залы ожидания предоставляют массу возможностей для таких наблюдений.

- *Верните в свою жизнь игру.* Я знаю, что вы играете на пианино. Вы смотрите передачу «Вокруг света». Каждый раз, когда вы бываете в Париже, вы посещаете Лувр. Но это не означает вести себя как ребенок. Такие «игры» или развлечения не восстановят ваших чувств и не воспламят воображения. Так что же вам следует делать? Идти и развлекаться только ради того, чтобы просто развлечься.

Очевидно, вам не придется бегать с друзьями наперегонки или пинать пустую банку в аэропорту. (Хотя почему бы и нет?) Если вы не сможете пересилить в себе страх глупо выглядеть на людях (чего боятся почти все взрослые), попробуйте что-то другое, что меньше приведет вас в смущение. Сыграйте в игру «Монополия» или покатайтесь на «американских горках». Поиграйте в пейнтбол. Займитесь спортивным ориентированием — эту взрослую версию игры в прятки. Перечитайте вашу любимую детскую книжку и послушайте песни, которые вы так любили раньше.

Просто удивительно, что многие взрослые почти совсем не слушают музыку. Когда вы прекратили это делать? Скорее всего, когда стали серьезно относиться к работе; открыли юридическую фирму; когда перед вами замая-

чил пост вице-президента по маркетингу; когда вы узнали, что можете стать директором департамента. Почему вы прекратили слушать музыку? Почему раньше это доставляло вам удовольствие, а потом вдруг разонравилось? Если у вас нет ответа на этот вопрос, то послушайте вновь когда-то любимые вами песни. А еще лучше — послушайте новую музыку!

- *Посмотрите на хорошо знакомые вещи другим взглядом, чтобы увидеть что-то новое и воодушевляющее.* Для детей все является новым и незнакомым — скажем, наблюдение за садящейся на цветок бабочкой. Или нет? Вы никогда еще раз не увидите ту же самую бабочку, садящуюся на тот же самый лепесток того же цветка, не правда ли? Ни одно явление не похоже на другое. И в нем всегда скрыто нечто большее, чем видит взрослый...

Все новое — предмет, событие, животное, насекомое, еда, звук, запах — вызывает у ребенка бесконечный поток вопросов. Взглянуть на мир новым взглядом, увидеть новые вещи — жизненный аспект ведения переговоров так, как это делают дети.

Если все новое вы берете из газеты *The Wall Street Journal* и журнала *BusinessWeek*, то, скорее всего, вы не слишком жизнерадостны и креативны. Но если вы смотрите на мир и вам все интересно, то у вас есть шанс придумать, как выиграть на переговорах. А когда прибудет делегация из Китая, будьте дружелюбны, приступайте к делу и задавайте вопросы. Спрашивайте об их домах и семьях. Конечно, вежливо. Вы ведь не хотите выглядеть назой-

ливым? Но вы хотите быть дружелюбным и узнать все, что можете, о тех людях, с которыми предстоит вести переговоры, и не только потому, что хотите иметь преимущество. Вы хотите узнать о них, потому что узнавать новое — это хорошо и интересно. Потому что вернулось детское любопытство, которое переполняло вас, когда мир был для вас новым.

ВЕРНЕМСЯ К ИСТОКАМ

Если вы хотите переспорить ваших оппонентов, попробуйте применить технику, которую вы успешно использовали, чтобы вынудить родителей взять вас на ручки, когда уже умели ходить сами. Вспомните, как выпрашивали у родителей конфету до обеда, даже если было ясно, что это испортит вам аппетит. И как вы уговорили родителей разрешить вам лечь поздно, чтобы досмотреть любимую телепередачу, или как умоляли подругу одолжить вам кофточку, или завели-таки собаку, с которой потом ни разу не погуляли. Эти техники срабатывали тогда и могут работать сейчас при условии, что вы их примените, снова став немного ребенком.

Используйте воображение и все свои способности, чтобы говорить без подготовки, импровизировать и генерировать абсолютно новые решения. Воображение даст вам неоспоримое превосходство над вашими оппонен-

тами, которые в большинстве своем используют старые, избитые сценарии и жестко установленные правила.

Я знаю, что легко говорить о воображении, изобретательности, способности быстро думать и приспосабливаться. Но я бы не стал писать эту книгу, если бы счел, что повторяю общеизвестные истины. Одно дело — знать что-либо и совсем другое — знать, когда и как вам это стоит применить.

Я — летчик-любитель и летаю на самолетах. Большую часть времени летать на них просто. Можно почти не обращать внимания на все эти кнопки, рычаги и приборы, но иногда приходится. Плохая погода или неполадки с подачей топлива. В это время аэропорт может находиться и в десяти километрах, и в тысяче. Вы чувствуете странный запах из моторного отсека. Что же делать?

Конечно, вы можете прочитать инструкцию. Пилоты постоянно их читают. Но чтение и прослушивание лекций всегда значительно отличается от практики. Только действие позволит вам овладеть конкретными навыками. Прежде чем приступить к отработке аварийной посадки на тренажере, я прочел множество инструкций и запомнил алгоритм действий. Что случилось, когда инструктор нажал на «старт» и я оказался один? Я перепутал около 25 % этих шагов. Только после нескольких учебных аварийных посадок на тренажере я смог выполнить все правильно.

Техники, описанные в книге «Переговоры по-детски», должны реально использоваться, иначе они исчезнут из вашей памяти и чтение станет лишь потерей времени (хотя бы вы и получили удовольствие от моего искромет-

ного юмора). Освободите ваше воображение. Но не просто решите стать более творческим, изобретательным и находчивым, веселым и непосредственным — сделайте это. Если переговоры отнимают много рабочего времени, начните использовать эти техники незамедлительно.

Дети не боятся пробовать любые новые способы, не теряя времени на раздумья. Как часто вы видели ребенка, ныряющего в бассейн и ударяющегося о воду животом? А затем он выбирается из воды, снова ныряет — и снова ударяется о воду животом или даже спиной. Рано или поздно у ребенка получится нырнуть правильно, ребенку от всего весело. Даже ударить в грязь лицом перед окружающими весело. И это восхищает. Если бы только взрослые обладали такой свободой!

Даже когда кажется, что дети взрываются — устраивают истерику, — они, оказывается, просто сбрасывают напряжение. И после истерики быстро успокаиваются. Отсутствие беспокойства, страхов, тревоги, которые заставляют взрослых напиваться или принимать таблетки, во многом объясняет, почему дети побеждают взрослых в переговорах. Вряд ли пятидесятилетнему человеку удастся за счет подлизывания и очарования отодвинуть крайний срок исполнения задания в третий раз. Он слишком обеспокоен, что начальник видит его насквозь (и, возможно, он прав). Ребенок, еще не наученный опытом, не боится возможной неудачи и просто делает это. И выигрывает.

Использование детских техник может и не привести к абсолютной свободе действий, как у ребенка. Но если вы начнете вести себя беззаботно, то в конце концов

почувствуете себя ребенком — и это важно. Насколько полезно отсутствие стресса, настолько стрессовое состояние может снизить ваши шансы на успех в переговорах, да и в жизни в целом. Стресс затуманивает разум больше алкоголя или наркотиков. При стрессе невозможно ясно думать, использовать свой творческий потенциал, определять, что необходимо делать дальше. Чем более вы подвержены стрессу, тем более вероятно, что вы ошибетесь — и сильно ошибетесь. Это подтверждено исследованиями, проведенными на летчиках. Пилоты, находящиеся в состоянии сильного стресса, принимают ошибочные решения, упуская возможность для принятия правильных решений. Независимо от того, насколько летчик квалифицирован, стресс (а поверьте мне, все пилоты испытывают стресс и чувство страха) оказывает на него негативное влияние. То же самое верно и для других профессий и всех видов деятельности: лечите ли вы людей или водите машину, покоряете вершину или восстанавливаете порядок на полках продуктового магазина. Авиация просто лучше изучена, здесь больше данных. Недостаток сна также является фактором, который негативно влияет на способность к принятию решений и в целом на способность к познавательной деятельности, но стресс, безусловно, создает большие проблемы.

Существует множество техник (и, очевидно, фармакологических средств), которые помогают справиться со стрессовой ситуацией. За последнее десятилетие было написано огромное количество книг о способах борьбы со стрессом, не говоря уже о статьях в журналах и газетах.

Моей целью не является дать вам указания, как избавиться от стресса. Я хочу только сказать, что, обретя вновь детский взгляд на мир, вы перестанете беспокоиться из-за каждой мелочи. Я не утверждаю, что дети никогда не испытывают стресса, но когда это происходит, они способны быстро избавиться от негативных ощущений и легко восстанавливаются после него. В основном дети счастливы, любознательны, бодры и веселы (не верьте тому, что говорят гости утренних телепрограмм). Когда вы в последний раз видели четырехлетнего ребенка, который не может уснуть, потому что беспокоится о чем-то случившемся в детском саду?

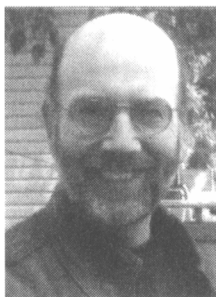
Возвращение в детство и частичное пренебрежение взрослыми обязанностями поможет освободить вашу голову и сделает вас изобретательнее, энергичнее, а значит — успешнее в ведении переговоров.

Помните, для детей все возможности безграничны, а каждое отдельное соглашение зачастую становится для них попыткой получить всё — или ничего. Для детей нет понятия «пан или пропал», поскольку они еще не научились предопределять, победят или проиграют в попытке чего-то добиться. Мы, взрослые, так тесно связаны с нашей работой, что испытываем постоянный стресс и тяжело переживаем неудачи, — и именно мы должны измениться. Мы должны вернуться к детскому состоянию свободы. Зная, что поражение не смертельно и в любой момент можно начать сначала, сделать что-то лучше в следующий раз, — добиться результатов будет проще.

И наоборот, если кто-то связан правилами по рукам и ногам, не имеет возможности для маневра и боится

рисковать, то можно легко надавить на такого человека, чтобы добиться желаемого результата. Это даже не переговоры — это уже похоже на игру с компьютером, имеющим ограниченную память и ограниченную мощность процессора. Когда вы искритесь жизнью, легко находите сразу несколько выходов, энергичны и имеете стратегические резервы, а также уверены в том, что даже если и проиграете, то все равно сможете вернуться к этому вопросу с новыми и лучшими идеями, — вы садитесь за стол переговоров с реальной силой. И ведете переговоры так, как это делают дети.

ОБ АВТОРЕ



Билл Адлер-младший является президентом компании Adler & Robin Books, Inc. Его перу принадлежит более дюжины книг, в том числе популярный бестселлер «Перехитрить белок: 101 хитрый способ помешать белкам нагло растаскивать семена из кормушки для птиц». Он был гостем телешоу Розы О’Доннел, Мори Повича, «Жесткая копия» и многих других программ общенационального телевидения. Проживает в г. Вашингтоне, Федеральный округ Колумбия (DC), США.

ООО «Издательство «Добрая книга»
119180, г. Москва, ул. Б. Полянка, д. 28, стр. 1.
Адрес для переписки/e-mail: mail@dkniga.ru
Подписано в печать 01.12.07 г. Формат 60х84 1/16.
Бумага офсетная. П.л. 14,5.
Тираж 3000 экз. Заказ № 2477.

Отпечатано в ОАО «Можайский полиграфический комбинат».
143200, г. Можайск, ул. Мира, 93.



Дети – самые лучшие и самые опытные переговорщики на свете: беспомощные, всегда находящиеся в уязвимой позиции, зависимые от взрослых, в любой ситуации они умеют добиваться всего, чего хотят, импровизируя и используя для этого целый арсенал хитрых приемов. К сожалению, становясь взрослыми, мы забываем о том, что так хорошо умели делать в детстве.

Эта книга предлагает вам вспомнить давно забытые навыки, которыми каждый из нас в совершенстве владел в детстве, и вновь использовать их в разнообразных ситуациях переговоров, которыми так богата жизнь каждого активного человека, чтобы получить все, чего вы хотите: от самого удобного места в переполненном самолете до выгодного контракта на шестизначную сумму. Вы научитесь упрямиться, спорить, подлизываться, устраивать скандалы в нужный момент и пропускать мимо ушей то, чего не хотите слышать, – в общем, использовать заимствованные у детей стратегии ведения переговоров так, что никто не сможет устоять перед вами.

ПЕРЕГОВОРЫ

ISBN 978-5-98124-272-4



9 785981 242724

www.dkniga.ru

ДОБРАЯ КНИГА



книги для высокоэффективной жизни™