

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

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 самим 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
Заключи 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

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.
- Уверь 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 исключаяю 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 подходит? 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 вести 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 проиграете*. 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.