

# КАК ДОБИТЬСЯ БОЛЬШЕГО В ПОВСЕДНЕВНОЙ ЖИЗНИ

Шел проливной дождь, а Чак Макколл забыл зонтик. Его офис находился в четырех кварталах, и через полчаса у него начиналась важная встреча.

Тут он заметил девушку, выходящую из того же поезда, что и он. Он знал, что она работает в соседнем здании. Чак не был знаком с девушкой, но часто видел ее в поезде. «Привет, — сказал он ей. — Я работаю в соседнем здании и забыл зонтик. Можно я куплю вам кофе и рогалик по пути, а вы доведете меня до работы? Ведь вам нужно будет пройти совсем немного». Девушка удивленно уставилась на него. «Меня зовут Чак, — продолжал он, а потом взглянул на небо и добавил: — Сегодня *мокро*. Может быть, однажды я смогу отблагодарить вас услугой за услугу».

Они пошли вместе на работу под ее большим зонтом. Он купил для них обоих кофе и рогалики. Когда они пришли, девушка сказала Чаку, что ей было приятно помочь ему. Теперь у каждого из них появился знакомый попутчик. «Но главное, что я понял, заключалось в том, — пишет Чак, ныне исполнительный директор компании Astoria Energy, крупного поставщика электроэнергии для Нью-Йорка, — что искренность выражения своих собственных потребностей — ключевой фактор успеха в бизнесе и в жизни в целом».

В мире, который иногда кажется полным грабителей и прочих опасностей, все равно приходится как-то жить день за днем. С момента пробуждения и до отхода ко сну человек проводит десятки небольших переговоров. Взятые вместе, они могут составить жизнь, полную разочарований или радости и проявлений мастерства; другими словами, от их качества зависит, будет человек доволен жизнью или нет.

Используя приемы, описанные в этой книге, вы яснее миллионами различных способов осознаете многообразие мира, непосредственно окружающего вас.

Здесь и беседы с людьми на любые темы, и управление автомобилем (да, и здесь иногда нужно вести переговоры), и общение с полицейским, только что остановившим вас за нарушение правил дорожного движения, и поход в спортзал, пропуск в который забыт вами дома, и получение услуг высокого качества в ресторане, и убеждение всех членов семьи не опаздывать, и результативный разговор с соседями, чей ребенок всего лишь обидел вашего ребенка, и сохранение спокойствия после автомобильной аварии.

В этой главе я покажу, как самые обычные люди научились управлять самыми обычными ситуациями, получив больше контроля над своей жизнью и сохранив душевное здоровье на короткий или длительный срок. Глава структурирована как по отдельным приемам ведения переговоров, так и по темам (квартиры, химчистки). В каждом переговорах необходимо использовать несколько приемов.

Когда Чак вышел из поезда, первое, что он решил, — провести переговоры. Затем он обменялся тем, что имело различную ценность (рогалик в обмен на зонт как укрытие от дождя). Он вызвал образ общего врага (дождя). Чак связал эти переговоры с будущим («Я отблагодарю вас услугой за услугу, если смогу»). Он сконцентрировался на людях («Меня зовут Чак»), ослабил испытываемое другой стороной ощущение риска («Я работаю неподалеку»), а еще приобрел друга.

## Образы в голове собеседника

Начнем с химчистки. Казалось бы, мелочь, но люди по всему миру мучаются, пытаясь решить вопросы, связанные с химчисткой. О подобных проблемах многие участники моих курсов пишут мне очень часто! Химчистки — типичные представители небольшого семейного бизнеса, с которыми вам приходится иметь дело в своем городе чуть ли не каждый день.

Прежде всего стоит признать, что сотрудники многих химчисток воспринимаются многими клиентами как прислуга. Многие из этих

сотрудников родились за границей, и они даже толком не знают языка. Поэтому вам следует подумать о том, как выразить этим людям свое уважение. Они гордятся своей работой.

Многие сотрудники химчисток думают: «Если я не буду отвечать на все требования отказом, мой бизнес долго не продержится». За свою жизнь эти люди много раз наблюдали, как клиенты ложно обвиняли их в порче вещей, которые были повреждены еще до того, как попали в химчистку. А ведь есть еще клиенты, которые утверждают, что вот эта рубашка с пятнами на ней стоила 300 долларов.

Однако в химчистках есть стандарты — и вы можете ими пользоваться. А еще можно говорить о том, что вы постоянный клиент или что вы посоветуете эту химчистку своим знакомым.

Начнем с какого-нибудь простого случая. Рагу Кота искал новую химчистку. Найдя одну, он заявил ее хозяину, что собирается чистить свои вещи каждую неделю. Он предложил порекомендовать эту химчистку своим коллегам и соседям. Предоставляет ли химчистка скидку за подобное? Да, сказали ему, 10%. Похоже, такую скидку стандартно получают все, кто выступает с *каким-либо* предложением о сотрудничестве. Но многие вообще не спрашивают о ней. Подумайте о том, что сможете сразу же сократить многие из своих расходов на 10%, а ведь это будет уже доход после уплаты налогов.

Когда Джастин Байер получил в химчистке свою рубашку, она была покрыта жирными пятнами. Джастин отлично помнил, что приносил ее без пятен. «Не наша вина», — заявили ему. Казалось, это стандартный ответ. Джастин не стал злиться, а сказал Со Чуну, владельцу химчистки: «Я уверен, что рубашка была без жирных пятен. Но зачем спорить об этом? Может быть, вы просто почистите ее бесплатно еще раз?» Со Чун согласился. Джастин предложил ему сохранить свое лицо. Конечно же, владелец химчистки знал, что говорит неправду.

Когда Джастин снова пришел за рубашкой, на ней все еще были небольшие пятна.

— Со Чун, — начал Джастин, — я пользуюсь вашими услугами уже почти два года. Я рекомендовал вашу химчистку своим друзьям. Заинтересованы ли вы в том, чтобы клиент остался удовлетворенным?

Со Чун сказал, что изо всех сил старается удовлетворить каждого клиента.

— А вы когда-нибудь возмещаете причиненный ущерб?

— Да, когда он происходит по нашей вине.

— Что ж, — заметил Джастин, — я хотел бы быть удовлетворенным клиентом, но у нас тут кое-какая проблема.

В этот момент Со Чун предложил ему 50 долларов.

— А может быть, вы дадите мне талон на бесплатную чистку? — спросил Джастин.

В итоге Со Чун дал ему талон на чистку стоимостью 100 долларов.

Джастин ни разу не повысил голос, не держал себя надменно, он всего лишь пытался найти решение, никого не обвиняя. Заметьте: точно так же можно поступать в магазине фототоваров, в мастерской сапожника, в магазине одежды, в салоне красоты или косметическом салоне и так далее.

Костюм Бена Чачкина был порван. Бен не знал, порвался костюм в химчистке или нет. На стене химчистки он увидел плакат с надписью: «Мы высоко ценим лояльность и удовлетворенность наших клиентов». Он подумал о том, как сотрудник химчистки, принадлежащий к другой культуре, мог бы воспринять его, инвестиционного банкира. Бен сказал, что не уверен, что это произошло в химчистке. Однако он был постоянным клиентом. Бен спросил, не могут ли в химчистке помочь ему. Те починили ему костюм бесплатно.

Насколько далеко готов зайти другой человек? А насколько далеко готовы зайти вы? Себастиану Рубенсу нужно было получить рубашку из химчистки для важного собеседования. Рубашка еще не была почищена. Он обратил внимание на печатный плакат на стене, гласивший: «Мы любим наших клиентов». «Гнев ни к чему не приведет, нужно действовать иначе», — понял Себастиан. Тогда он рассказал сотруднику химчистки в подробностях о важности собеседования, о том, что у него нет времени стирать и гладить другую рубашку, а на новую просто нет денег. «Есть ли у вас *хоть одна* рубашка, которая подошла бы мне?» — спросил он.

И бровью не поведя, сотрудник химчистки подошел к вешалке, смерил Себастиана взглядом, выбрал чью-то чистую белую рубашку

и протянул ее Себастиану. Тот примерил ее, ощущая приятную свежесть только что выстиранной рубашки. Он завязал галстук, надел пиджак и отправился на собеседование.

Себастиан передал проблему сотруднику химчистки. Однако, прежде чем сделать это, он предоставил тому достаточно подробную информацию — чтобы другая сторона почувствовала, что проблема стоит решения. Он привлек собеседника к личному участию в решении проблемы. Чем более осязаемый образ вы создаете, тем лучше. Некоторым людям тяжело проделать подобное. Если вы из таких людей — просто не пользуйтесь этим приемом.

## Проживание в многоквартирных домах

Проживание в многоквартирных домах может превратиться в кошмар. Столько людей в небольшом замкнутом пространстве, столько жильцов, столько управляющих, рассматривающих любую трату как потерю прибыли. Однако решение проблем может даже приносить радость. Не обязательно злиться, угрожать и отказываться идти на контакт. Лучше воспользуйтесь некоторыми из приемов, описанных в моей книге.

Ниже я привожу четыре примера решения одной и той же проблемы. Различие результатов ее решения определяется использованием различных приемов ведения переговоров.

Яна Мерон сказала управляющему многоквартирного дома, что в стенах ее квартиры есть норы, через которые в жилье проникают мыши. «Он просто дал мне мышеловки и сказал, что человек из службы дератизации придет чуть позже, — рассказывала Яна. — Однако человек так и не появился, и норы как были, так и остались».

В квартире Дейвида Вайнстока тоже были мыши, он сказал об этом управляющему — и никакого результата. Вместо того чтобы взять мышеловки и выслушать обещание пригласить специалиста по борьбе с грызунами, который так и не пришел бы, Дейвид отправился к начальнику коммунального хозяйства. Там он напомнил о девизе службы эксплуатации здания: «Наши сотрудники обучены быстро и профессионально реагировать в случае необходимости и помогать жильцам в решении их проблем». На следующий день пришел человек из службы дератизации.

Шон Родригес, студент юридического факультета и будущий адвокат, пошел дальше. Он сказал домовладельцу, что в стенах норы и что мыши проникают в его жилье, а это создает риск для здоровья — ведь мыши разносят болезни, — и также может повредить репутации домовладельца и повлечь за собой наказание со стороны санитарных служб. Шон позвонил в местное отделение Министерства здравоохранения и узнал правила, касающиеся грызунов. Он выяснил, какие болезни передаются человеку от мышей, нашел в Сети фотографии больных грызунов и отправил всю собранную информацию домовладельцу. Норы замазали в тот же день. Человек из службы дератизации пришел и лично расставил мышеловки.

«Для большинства людей вам придется создавать образы, — рассказывал Шон. — Это один из основных приемов ведения переговоров». Иными словами, вам нужно создать образ в голове собеседника. Действительно, Джана Мерон вскоре смогла убедиться в этом. Она, наконец, дозвонилась домовладельцу и сказала, что ее двухлетний сын показывает пальцем на мышей и говорит: «Смотри, мама!» Сотрудники службы дератизации пришли немедленно и заделали все дыры.

Владо Спасов проделал то же самое, обнаружив мышиные норы в стенах своей квартиры. «Мне полностью переделали кухню, — рассказывал он. — Заменяли все трубы, шкафы и кухонную плиту. Ремонтный персонал работал сверхурочно, чтобы закончить всю работу в один день. Просто нужен правильный фрейминг. Необходимо начинать с образа в голове собеседника и узнавать, что для него важно».

Эти приемы работают и в отношении других видов ремонта. Литал Хелман нужен был различный ремонт в ее квартире. Она много раз звонила в ремонтное управление, однако на звонки специально не отвечали. Некоторые виды работ, которые требовалось провести в ее квартире, были довольно дороги. Она узнала фамилию менеджера по ремонтно-техническому обслуживанию и дождалась момента, когда он был на месте.

«Здравствуйте, — сказала она. — Рада встретить человека, благодаря которому у нас все работает». Какой хороший стандарт! Казалось, менеджер почувствовал себя неловко. «Я не хочу отнимать у вас много времени», — добавила Литал.

Она сказала управляющему, что знает — он решает проблемы быстро и качественно, и что ее случай был всего лишь частным недоразумением. Он согласился и извинился. И все необходимые работы в ее квартире были проведены. Главное заключалось в том, чтобы найти человека, который действительно мог решить проблему, а затем воспользоваться стандартами, позволив этому человеку сохранить лицо.

Люди из коммунальных служб нередко чувствуют, что их рассматривают как часть инфраструктуры — наподобие мебели или автоматов для продажи прохладительных напитков. Если поставить себя на их место, можно понять, как сделать им приятное. Даглас Голдстайн хотел, чтобы в его квартире починили потолок, однако в ремонтном управлении ему заявили, что он находится в самом конце списка жильцов, нуждающихся в ремонте. Тогда Даглас нашел специалиста, который делает ремонт, сказал, что очень ценит его работу, и поинтересовался, не сможет ли тот решить «одну небольшую проблему».

Мастер пришел к Дагласу и не только починил потолок, но и отремонтировал все, что нуждалось в ремонте. А ведь осознание его восприятия заняло перед этим у Дагласа всего пару минут.

А еще это означает, что вы должны проявлять к таким людям эмпатию. Нго Винь Туану потребовался ремонт санузла. Слесарь-сантехник как раз собирался отправиться домой на выходные, и настроение у него было отвратительное.

«Мне жаль, что у вас был плохой день, — сказал Винь Туан. — Я могу чем-нибудь вам помочь?» Слесарь починил туалет. К счастью, он не сказал: «Починю туалет в понедельник». Однако на такую фразу можно было бы ответить следующим образом: «А вы не могли бы починить его сегодня, не сердясь на меня? Мне же надо пользоваться туалетом!» Не забывайте о фрейминге. Ныне Винь Туан работает директором отдела сбора информации хеджингового фонда в Париже.

Поговорим теперь об арендной плате за квартиру. Тамара Кралич хотела остаться в квартире на два месяца дольше срока, установленного договором, и при этом платить прежнюю арендную плату. Прежде чем встретиться с домовладельцем Уэйном Спайлавом, Тамара поискала информацию о нем в Интернете. Когда она пришла к нему, то завязала разговор обо всем, что ей удалось узнать. Уэйн рассказал ей множество

историй из своей деловой жизни. Тамара привела с собой подругу Дану, которая была заинтересована в аренде квартиры в этом же доме. «Я знаю и других студентов-иностранцев», — сказала Тамара Уэйну.

Он продлил ее договор, оставив плату прежней. Так она сэкономила 400 долларов. Кроме того, Уэйн пообещал выплачивать ей по 150 долларов за каждого привлеченного ею жильца, который снимет квартиру по ее рекомендации. Она обменялась с ним тем, что имело для них различную ценность. В результате все остались довольны.

Как и во всех переговорах, если человек отвечает отказом, это во многом связано с его ощущением риска. Кумар Дхувур хотел передать свою квартиру в субаренду. Домохозяин не дал своего согласия, поскольку в договоре, заключенном им с Кумаром, такой вариант не предусматривался. Кумар попытался узнать, в чем причина. Оказалось, у хозяина уже был печальный опыт общения с субарендатором. Пришлось выселять такого жильца — он не платил за квартиру.

Конечно же, Кумар не имел никакого отношения к тому съемщику. Однако обычно человек создает себе стереотипы, за каждым из которых стоит большая группа людей. В худшей форме это приводит к фанатизму. А в самой легкой — это своего рода защитный механизм. Человек стремится решить проблему, создавая правила для того, чтобы защитить себя от целого класса людей, в который могут входить и те, с кем нет проблем вообще.

Чтобы уменьшить воспринимаемый домохозяином риск субаренды, Кумар предложил полностью выплатить всю арендную плату за тот период, на который он хотел сдавать квартиру в субаренду. Кроме того, он взял рекомендации у сотрудников службы управления домом. Люди отмечали, что он «хороший парень», что он «всегда вовремя платит за квартиру» и так далее. Наконец, он предложил разрекламировать квартиры в этом доме, расклеив объявления в самых важных местах Уортонской школы, где учился. Владелец и сам мог бы отправиться в университетский городок, однако не знал, где чаще всего ходят и собираются студенты. Результат: Кумару разрешили сдать квартиру в субаренду.

Шум — это еще одна распространенная проблема в многоквартирных домах. Соседи часто шумят, из-за этого начинаются споры, кипят страсти. Иногда люди вызывают полицию. Жан-Пьер Латриль попал

в подобную историю. Соседи перестали с ним разговаривать, потому что он слишком часто жаловался на них. Жан-Пьер прослушал мой курс искусства ведения переговоров и решил подойти к решению проблемы по-другому. Сначала он спросил у двух членов совета жильцов дома, кто принимает решения в семье соседей. Оказалось, это была жена.

Как-то днем Жан-Пьер связался с ней. «Я извинился перед ней, если вел себя прежде неблагоразумно, и поблагодарил ее за то, что она нашла время встретиться со мной», — рассказывал впоследствии Жан-Пьер, трейдер из компании *Barklays Capital*. Он поинтересовался, не может ли чем-нибудь помочь, чтобы еще больше снизить уровень шума, не нарушая при этом образа жизни соседей. Они вместе подумали и решили, что соседи приклеят к ножкам стульев и столов войлочные подкладки, а под коврики подложат звукоизолирующий материал. Жан-Пьер предложил оплатить половину расходов, но соседка сказала, что это не требуется.

Эта книга позволит вам иметь дело и с безумцами, даже если они живут по соседству. Нужно всего лишь сохранять спокойствие, предоставлять подробную информацию, в случае необходимости приглашать консультантов в качестве третьих сторон, осуществлять эмоциональные платежи и мягко указывать на недостойное поведение. *Не* говорите безумцам, что он безумны.

## Стандарты и фрейминг

Стандарты, ставшие к этому времени нашим давним резервом, могут вам быстро и легко решить с помощью переговоров проблемы, возникающие в повседневной жизни. Зачастую достаточно всего лишь иного выражения мысли, то есть удачного фрейминга. Ниже я привожу некоторые из тысяч примеров, о которых мне рассказали мои студенты. Во всех этих ситуациях они добивались успеха спокойно и без усилий, как будто делали это каждый день.

Грузчики плохо справились с работой по перевозке домашней утвари Брайана Эграса, а он заплатил им заранее. Брайан позвонил в офис компании, осуществляющей перевозки, и спросил: «Вы когда-нибудь делаете скидки для клиентов?» Представитель фирмы

ответил: «Время от времени». Брайан спросил: «А грузчики должны путать коробки и оставлять часть вещей?» Представитель компании сказал, что такого быть не должно. Брайан отметил, что хотел бы пользоваться услугами этой фирмы и в дальнейшем, чему представитель компании был очень рад. Наконец Брайан спросил: «А сколько стоит тот час, что я потратил на уборку и поиск нужных вещей?» Результат: он получил скидку в 100 долларов. Стандарты, вопросы, постепенность и спокойствие.

Ана Люсия Маркес хотела, чтобы к вечеру, когда должна была состояться ее свадьба, ей выпрямили волосы. Похоже, Шарлотт, сотрудница парикмахерской, не была этим заинтересована: процедура требовала слишком больших усилий с ее стороны. Ана спросила: «Разве в правила вашего салона не входит оказание необходимых клиенту услуг по уходу за волосами?» Результат: Шарлотт позвала еще нескольких стилистов по прическам, и вместе они выпрямили волосы Аны.

Охранник популярного танцевального клуба отказался пропустить Криса Шэя, заявив, что «начальник пожарной охраны сказал, что клуб переполнен». Крис был в списке особо важных персон. Он смотрел и ждал. Вскоре охранник впустил пять человек. Крис подошел к нему снова и спросил: «Так значит, правила вашего клуба позволяют лгать особо важным гостям?» Агаст, охранник, принес свои глубокие извинения, попросил Криса не сообщать об инциденте его начальнику и купил Крису и друзьям выпивку. Крис, коммерческий инвестор в области недвижимости из Нью-Йорка, говорит, что регулярно указывает на дурное поведение.

Мэн Чжан хотела, чтобы ее друг поставил свою машину на парковку около ее дома на восемь дней. Плата составляла 12 долларов в сутки, то есть 96 долларов за восемь дней, в то время как за месяц нужно было платить всего 200 долларов. «Вы делаете когда-нибудь исключения?» — спросила Мэн у управляющего домом. Тот ответил: «Редко». «А что это за редкие ситуации?» — не сдавалась Мэн. Управляющий ответил: «Снегопад». «На прошлой неделе шел снег», — заметила Мэн. Результат: плата в размере 40 долларов за восемь дней, то есть более чем 50%-ная скидка.

А вот более серьезные примеры. Отец Аллама Таджа был в больнице после операции. У отца были сильные боли. Лечащий врач находился на совещании и потому был недоступен, а медсестра сказала, что не может дать еще морфия без разрешения лечащего врача. Она нашла другого врача, но тот не дал согласия на укол отцу Аллама.

«Больница всегда оставляет пациентов страдать, если лечащий врач не на месте?» — спросил Аллам у врача, собиравшегося уходить. Доктор остановился, взял на себя труд просмотреть медицинскую карту отца Аллама и распорядился сделать тому инъекцию морфия. «А ведь я легко мог бы разозлиться, — рассказывал позже Аллам. — Я видел, как мой отец страдает». Но вместо этого он сохранил спокойствие и воспользовался стандартами и фреймингом, чтобы получить для отца необходимое тому обезболивающее.

Некоторые могут задаться вопросом: почему же тогда люди сразу не поступают правильно? Потому что мы живем в реальном мире, в том, с которым мы сталкиваемся, а не в воображаемом, в таком, каким ему следовало бы быть. Брендан Кахилл припарковал машину у самого входа в больницу и прошел в здание, чтобы забрать жену и новорожденного ребенка. «Из соображений безопасности здесь нельзя оставлять машину», — заявил служитель. Было ясно, что он хотел взять больше денег за парковку.

«Вы хотите, чтобы я заставлял жену и малыша ждать здесь, на холоде, пока я подгоню машину?» — поинтересовался Брендан. Парковщика это не волновало. Тогда Брендан отправился к его начальнику, который рассмотрел проблему. Да, в наши дни безопасность очень важна. Но Брендан рассказал о своей жене, Энн, и новорожденном ребенке, Алессандре, и назвал фамилию доктора. Брендан, вице-президент и издатель из Open Road Integrated Media, электронного издательства, мог бы дать служителю чаевые, чтобы тот позволил оставить машину у входа на пару минут. Однако парковщик был не очень любезен. Чем больше вы практикуетесь в использовании фрейминга и стандартов, тем легче вы сможете пустить их в ход при первой необходимости.

## Финансовые организации

Менеджер Стивен Бонди выплачивал на 1,45% больше основной ставки по кредитной линии, обеспеченной жильем. Как-то раз он заметил, что в том же банке поощрительная ставка для новых клиентов на 2,3% меньше основной ставки, то есть на 3,75% меньше его ставки. Если взять в кредит 300 тысяч долларов, разница составит 11 250 долларов в год. Поэтому Стивен попросил и себе поощрительную ставку. Он делал это три раза, каждый раз представитель банка обещал перезвонить ему, но так и не перезвонил.

Наконец, Стивен нашел менеджера. «Ваш банк всегда относится к старым клиентам хуже, чем к новым?» — спросил он. Менеджер банка предложила ему ставку на 0,95% выше основной. Это было уже лучше, но еще недостаточно хорошо, о чем Стивен и сказал менеджеру. Тот заявил, что скидку по ставке можно получить лишь один раз за все время займа и что Стивен уже получил наилучшую скидку, когда еще только оформлял кредит.

Стивен знал, что менеджер не до конца честен — ведь один раз для него уже делали отступление от правил. «А вы делаете когда-нибудь исключения?» — спросил он, испытывая менеджера. Тот ответил, что не знает таких случаев. «Зато я знаю, — сказал Стивен. — Мой случай, к примеру. И кстати, ваш представитель три раза обещал перезвонить мне — прошла уже неделя, а звонка нет».

Указание на недостойное поведение и вопрос о стандартах показали менеджеру, что Рэй кое-что заслужил. А у него уже был готов хороший вариант. «Давайте оформим кредит на имя моей жены, — сказал Стивен. — Ведь это же будет совсем новый кредит, не правда ли? И тогда вы сможете дать моей жене новую, низкую ставку». Менеджер так и сделал. Стивен был настойчив, он подготовился, не ставил себя во главу угла и использовал стандарты и фрейминг.

Bank of America отказал Хавьеру Оливаресу в получении кредитной карты из-за негативного отзыва в его кредитной истории со стороны компании Comcast. Хавьер спросил: «Вы полагаете, что я не выплачу кредит только потому, что сотрудники Comcast в течение двух месяцев не могли приехать и забрать у меня модем? Разве моя кредитная история

не идеальна, если не считать этого случая с модемом?» Так сотрудники банка взглянули на ситуацию с точки зрения Хавьера. Он получил карту через четыре дня.

Главное — найти стандарты банка и постоянно задавать вопросы. По своему опыту я знаю, что финансовые организации не готовы продолжать осуществление несправедливых действий, в случае если клиенты постоянно задают умные, основанные на стандартах вопросы. Однако работники банка умеют прекрасно указывать на дурное поведение клиентов, когда те сердятся, — в таких случаях реальная проблема даже не рассматривается. Пусть для вас это будет уроком.

## Рестораны

По большей части разница в цене между собственноручно приготовленным блюдом и оплачиваемым блюдом в ресторане вызвана тем, что, как предполагается, ресторан должен избавить человека от хлопот. Сотрудники ресторана готовят блюдо, подают его и обеспечивают приятную атмосферу. А если этого нет, вы не получили то, за что заплатили.

Джон Гачора с друзьями отправился в ресторан Jillian's. Их отказались обслуживать там, поскольку один из них был в джинсах. Джону сказали, что это нарушает дресс-код, принятый в ресторане. Тогда Джон повторил то, что ему сказали по поводу дресс-кода, когда он звонил, чтобы заказать столик, — там и слова не было о джинсах. Джон записал разговор. Их пропустили в ресторан. Как я уже говорил: если вы сомневаетесь в справедливости другой стороны, записывайте все. Это не так сложно. Ныне Джон работает управляющим директором Barklay Capital в Южной Африке.

Вы приходите в ресторан, где у вас зарезервирован столик. Но столик не сервирован. Вам говорят: «У нас очень много посетителей». Вы можете сказать: «Вы что, работаете первый день? У вас раньше никогда не было много посетителей?» Вам могут ответить: «Сегодня посетителей особенно много». В таком случае просите вызвать менеджера, как поступил Варун Гупта во время посещения ресторана Tinto в Филадельфии.

«Что подразумевает бронирование столика в вашем ресторане? — поинтересовался Варун. — Что такое, в вашем понимании, “обслуживание клиентов”?» Варун сказал менеджеру, что рекомендовал этот ресторан как минимум десяти знакомым. В итоге Варуну и его компании предоставили скидку в 50% по счету, за исключением алкоголя. Варун, консультант Booz & Company из Нью-Йорка, использовал как стандарты, так и связи. «Приемы ведения переговоров помогают мне структурировать любой разговор», — заявляет он.

Сколько стоит просить? Единого ответа на этот вопрос нет. Хотя чрезмерные запросы расстраивают переговоры и проваливают сделки, заниженные требования приведут к тому, что вы будете чувствовать себя плохо — может быть, даже так, словно вас ободрали как липку. Вы поймете, что следует просить, лишь практикуясь. Чем больше вы будете практиковаться, тем быстрее у вас разовьется инстинктивное ощущение того, что обычно просят и что следует просить вам.

Конечно, так будет не всегда. Однако этот подход неоднократно выручит вас, и будет лучше, если вы воспользуетесь приемами ведения переговоров, о которых я рассказываю в своей книге. Иногда знаменитый бейсболист Бейб Рут выбивал мяч в аут. Но все же теперь он в Зале славы.

Повторюсь — чем лучше у вас личные контакты с человеком, тем больше он сделает для вас. Даже если сотрудники ресторана совершили ошибку, например сняли слишком большую сумму с вашей кредитной карты, будьте любезны с ними и спросите, что они делают для тех клиентов, по отношению к которым совершили ошибку. Благодаря этому вопросу, не несущему в себе угрозы и допускающему различные ответы, вы будете добиваться большего. Иногда люди делают ошибки без злого умысла.

В день, следующий за Днем благодарения, все места в замечательном местном ресторане, куда Джефф Горрис хотел привести своих родных на обед, были зарезервированы. «Вы когда-нибудь делаете исключения и находите места?» — спросил он. «Только в чрезвычайных обстоятельствах», — ответил ему заведующий предварительными заказами. «Мои родные приехали с Западного побережья, и я хочу сводить их в один из лучших ресторанов в городе, — сказал Джефф. — Это чрезвычайное обстоятельство?» Так оно и было.

## Повседневные заботы

Что вы делаете в городе каждый день? Вы занимаетесь своими делами, ходите из магазина в магазин — покупаете продукты и получаете купоны, отдаете свою машину в ремонт. Вся эта деятельность предоставляет вам множество возможностей для ведения переговоров, благодаря которым вы сможете добиться большего.

Грег Дрэкон отправился в магазин Eastern Mountain Sports в Арлингтоне, чтобы приобрести разнообразное альпинистское снаряжение. Для начала он спросил у менеджера магазина Джеймса, какой вид спорта на открытом воздухе тот предпочитает. У Джеймса не было любимого вида спорта, однако альпинизм его интересовал. Грег же собирался отправиться в Кению и взобраться на Килиманджаро, высочайшую гору Африки.

«Джеймс очень оживился, — рассказывал Грег позже. — Он дал мне массу советов, а потом лично просмотрел все снаряжение, предмет за предметом». Кроме того, он предоставил Грегу скидку в 20%, то есть 250 долларов.

Фусун Севген хотела получить скидку на покупку топлива у компании Taylor Fuel, после того как фирма не доставила обещанный газ к ней домой. Прежде чем позвонить в фирму, Фусун поискала информацию. Затем она позвонила владельцу фирмы Биллу и сказала, что живет здесь недавно, но знает, что семейный бизнес Билла основан еще его отцом пятьдесят лет назад. Фусун сказала, что, конечно, предпочитает местные фирмы, но все же поинтересовалась качеством услуг, надеясь узнать больше.

«Как только я сказала “местные фирмы”, он дал мне 5%-ную скидку, — рассказывала Фусун. — Еще немного поговорив со мной, Билл согласился на 10%». По словам Фусун, она боролась с выработавшейся за долгие годы привычкой угрожать обращением к другому поставщику. «Удивительно, но более мягкий подход, подразумевающий установление обратной связи, сработал намного лучше традиционного выражения недовольства», — сказала Фусун. По словам Фусун, и сейчас, пять лет спустя, поставщик очень мил с ней и предоставляет ей скидки.

Джереми Делински заподозрил, что его счета за электричество завышены. Он предположил, что дело в тепловом насосе, работающем от электричества, — видимо, насос работал неправильно. Он не стал сразу же просить новый насос, а решил подготовиться заранее. Джереми позвонил в электроэнергетическую компанию и попросил предоставить ему историю потребления им электроэнергии. Оказалось, что в последнее время отмечено значительное увеличение энергопотребления без видимой причины. После этого он напомнил о девизе руководства компании: «У нас прославленное обслуживание». В течение недели тепловой насос заменили. По словам Джереми, простого звонка с заявлением о том, что тепловой насос неэкономичен, было бы недостаточно, ведь насос работал. Джереми понял, как важно подготовиться перед переговорами, проделав фрейминг ситуации и переформулировав свои потребности.

Подобное поведение должно стать для вас привычным, если вы хотите, чтобы ваш чистый доход после уплаты налогов ежегодно значительно повышался в результате серьезной экономии. Макс Меттенхайм хотел, чтобы его машину отремонтировали в день обращения в отделении AAA Keystone Американской автомобильной ассоциации (American Automobile Association) на юго-востоке Филадельфии. Макс узнал, что хозяин отделения Джон служил в армии, и заинтересовался его впечатлениями и воспоминаниями. Потом Макс рассказал Джону, что служил в Национальной гвардии штата Пенсильвания, а до переезда в США был офицером немецкой армии. Джон пришел в восхищение.

По словам Макса, машину отремонтировали немедленно, да еще предоставили специальную скидку для военнослужащих.

В чем ценность контракта? Юристы говорят, что контракты — основа нашей правовой системы. Когда я учился в школе права, то, к своему удивлению, обнаружил, что возникновение контрактов имело отдаленное отношение к необходимости заставить людей придерживаться обязательств. Контракты появились потому, что большинство людей не умели читать и писать. Контракт помог запомнить то, о чем люди договорились. Если они не были уверены, то вызывали писца, чтобы он зачитал им контракт.

В квартире, где проживал Шань Хэ, протекала труба, и ремонт обошелся бы чуть менее чем в 100 долларов. Хозяйка квартиры утверждала, что ремонт повреждений стоимостью менее 100 долларов не входит в ее обязанности. Однако на самом деле это было не так — согласно контракту она отвечала за это и должна была оплатить любой ремонт.

Шань сказал хозяйке, что живет в ее квартире уже свыше полутора лет и что у них всегда были очень мирные и дружественные отношения аренды, и поинтересовался, не могли бы они сохранить эти хорошие отношения. Еще он отметил, что из-за протечки может пострадать вся квартира. Хозяйка согласилась вызвать собственного слесаря-водопроводчика.

Следовало ли ему размахивать контрактом у нее перед носом? По словам Шаня, юридически обязательный договор не всегда является сутью переговоров. Транзакционные издержки были высоки, и использование договора могло ему дорого обойтись. А доброта и обязательства зачастую намного лучше для сохранения отношений.

Иногда люди ищут способ помочь вам, но чувствуют себя ограниченными своими должностными обязанностями или положением. В таких случаях вам необходимо представить человеку основание, согласно которому он сможет помочь вам. Кэти Чэнь поставила машину на бесплатной парковке с девяностоминутным ограничением, а потом опоздала на 10 минут. Охранник парковки настаивал на оплате этого времени. Сначала Кэти воспользовалась стандартами. «Вы когда-нибудь делали исключения?» — спросила она. Нет, исключений он не делал. Тогда она решила обвинить третью сторону. «Доктор вызвал меня на прием на 40 минут позже назначенного времени», — сказала она. Охранник пожал плечами, ему это было неинтересно.

«Знаете, — сказала Кэти наконец, — сегодня День благодарения. Вы не можете простить меня?» И тут он сказал: «Ладно». Однако, по его словам, ей нужно было написать на парковочном талоне, что ей потребовалось дополнительное время, чтобы подтвердить надлежащее использование талона. Другими словами, ему нужна была причина, по которой он мог нарушить правила и согласиться на корректировку показаний часов. Но он не стал поступать так и говорить ей, что нужно делать, если бы поведение Кэти не улучшило его настроение.

Люди, которых вы нанимаете, — не товары, и у них есть чувства. Если вы им нравитесь и что-то вдруг пойдет не так, они будут стараться помочь вам решить проблему. Это один из важных ключей к достижению большего.

Постоянно спрашивайте у людей их мнение — так можно выказать свое уважение к ним и продемонстрировать им свою высокую оценку. Каждый человек много видел на своем веку такого, чего не видели вы. И если вы уделите человеку достаточно внимания, каждый сможет чему-то вас научить.

## Закон

Многие считают, что стражи порядка поголовно несправедливы и реагируют излишне резко. В новостях полно подобных сюжетов. Такое мнение может стать самореализующимся. Вы не цените человека — и он начинает сердиться. Однако у меня есть целая пачка дневников, показывающих, что так бывает не всегда.

Карлос Черубин ехал со скоростью 51 миля в час по тому району Уэстервилла, где максимально разрешенная скорость составляла 25 миль в час. Женщина-полицейский остановила его. Конечно же, Карлос был неправ — зачем отрицать это? Он сразу же признал ее власть, извинившись. Карлос сказал, что не уделил достаточно внимания знакам. Казалось, женщина чувствовала себя не очень хорошо. На улице было жарко. Он спросил, все ли с ней в порядке, и тут выяснилось, что она беременна. Карлос поинтересовался, когда ей рожать, и поздравил ее.

В итоге ему не пришлось платить штраф. Она лишь попросила его быть внимательнее в будущем. И он, вне всяких сомнений, будет внимательнее. Интересно, какой процент водителей вообще заметили бы, что полицейский чувствует себя плохо, и спросили бы об этом? Очень небольшой.

«Раньше я всегда спорил, — рассказывал Карлос. — И первый раз за пятнадцать лет решил поступить по-другому и воспользоваться приемами ведения переговоров. И впервые за пятнадцать лет полицейский отпустил меня просто так». А все потому, что Карлос перестал думать лишь о себе и обратил внимание на собеседника.

Патрульный полицейский штата Нью-Джерси остановил Жан-Пьера Латриля за то, что тот ехал со скоростью 68 миль в час по дороге, где максимально допустимая скорость составляла 50 миль в час. Сначала Жан-Пьер собирался рассердиться, ведь он ехал с той же скоростью, что и остальные. Однако он вспомнил, что важно не доказать свою правоту, а достичь своих целей.

Жан-Пьер извинился, внимательно выслушал замечания полицейского, поблагодарил его и подробно рассказал о том, зачем приехал в Нью-Джерси на выходные. Ему не выдали талон за превышение скорости, полицейский не увеличил количество штрафных очков в его правах, и размер страховой выплаты за автомобиль не был повышен. Жан-Пьер всего лишь заплатил 43 доллара за то, что у него не было с собой страхового полиса. «Я просто попытался найти с полицейским общий язык», — рассказывал Жан-Пьер позже. Работает ли такой подход всегда? Безусловно, нет. Но так вы будете отбивать один дополнительный мяч в каждой девятой игре.

Конечно, очень трудно извиняться, если вы правы. И я не предлагаю вам делать этого. Однако слишком многие не извиняются даже в тех случаях, когда следовало бы. Как сказал Карлос: «Не стоит строить из себя крутого парня и размахивать кулаками — так вы не достигнете своих целей».

Изложение подробностей того, почему вы оказались в затруднительном положении, может стать убедительным. Однако: а) вы должны быть искренни; б) то, что вы говорите, должно соответствовать истине; в) собеседник не должен был выслушивать что-либо подобное уже миллионы раз. Цель не в том, чтобы обмануть другого человека или вывернуться как-нибудь, а в том, чтобы установить с ним контакт.

Любой охранник уже и так пресыщен выслушиванием извинений. Вам следует быть готовыми к тому, что охранник разозлится. «Почему же люди просто не делают то, что им положено делать?» — задается он вопросом.

Нихил Рагхаван хотел пройти в тренажерный зал, но забыл свой пропуск. Вахтер был не приветлив. «Нет пропуска — не войдешь», —

сказал он Нихилу. Тот поинтересовался, кто может его впустить. Оказалось, это может сделать менеджер. Нихил попросил позвать менеджера. Когда тот пришел, парень попросил посмотреть и проверить все его личные данные. Конечно, задача системы безопасности — проверить, кто вы такой, а не удостовериться в наличии пропуска. Пропуск — всего лишь один из *способов* установления вашей личности.

Нихил пообщался с менеджером и со зрителем раздевалки. У них был очень приятный разговор о сквоше, в который Нихил собирался здесь поиграть. И менеджер, и зритель раздевалки сказали Нихилу, что, если он в следующий раз забудет свой пропуск, пусть попросит вахтера позвать кого-нибудь из них. Все дело было в том, чтобы установить систему, на которую стороны могли рассчитывать в будущем.

Мы считаем государственных служащих бюрократами. Мы все ненавидим бюрократию. Однако вести переговоры нам приходится не с бюрократией, а с отдельными людьми. Возможно, эти люди чувствуют себя обремененными всякими правилами, положениями и препятствиями еще больше, чем вы, ведь они имеют с ними дело каждый день. Так дайте этим людям возможность перевести дух — и они в свою очередь, как правило, благосклоннее отнесутся к вам. Попросите у них совета, посочувствуйте им. И если вы обижены на весь мир, спросите себя: «Хочу я достичь своих целей или нет?».

На Джонатана Шульмана наложили штраф в размере 65 долларов за то, что его мусор слишком долго не вывозился. На самом деле Джонатан был ни в чем не виноват — мусор оставил летом его субарендатор. И поэтому в суде Джонатан принес свои извинения, сказал, что постановление муниципальных властей нарушил его субарендатор, назвал его фамилию и сказал судье, что дал тому жильцу ясные инструкции, которые он не выполнил. «Разве не бывало в вашей жизни такого случая, когда вам трудно было заставить людей слушать вас?» — спросил Джонатан. Штраф сократили до 25 долларов. Повторю: нужно стремиться добиться большего в любой ситуации.

## Обмен тем, что имеет различную ценность

Как в соглашениях на миллиарды долларов, так и в бытовых сделках можно найти что-либо подходящее для обмена. Иногда может оказаться, что вам достаточно лишь проявить уважение и поговорить с тем, кого обычно воспринимают как безликого работника вспомогательных служб.

Рон Шахтер хотел парковать свой мотоцикл в гараже, но не хотел при этом платить 120 долларов в месяц. Сторож сказал, что в гараже исключений не делают. Рону нужно было найти что-либо нематериальное, что заставило бы сторожа позволить ему парковать мотоцикл. И тогда Рон спросил: «А вы умеете ездить на мотоцикле?» «Нет, — ответил сторож, — но очень хотел бы научиться».

Удача, попадание в десятку! Рон, партнер и портфельный управляющий гонконгского хеджингового фонда Nine Masts, согласился учить сторожа вождению мотоцикла (но не его собственного). Результат: бесплатная парковка. А все благодаря обмену тем, что имело для сторон различную ценность.

Джастин Байер хотел избавиться от различных банковских сборов за обслуживание его чекового и сберегательного счетов в банке Citibank. Представитель банка не был заинтересован в том, чтобы помогать Джастину в этом. И хотя у конкурентов Citibank сборов было меньше, сотрудник сказал, что все равно Citibank — лучший банк.

«Я завел с ним ни к чему не обязывающий разговор, — рассказывал мне Джастин. — Спросил, каковы карьерные цели. Он сказал, что хочет получить степень магистра делового администрирования. Я заметил, что сейчас учусь на магистра делового администрирования и что буду рад назвать некоторые ресурсы, которые могут оказаться для него полезными». Представитель банка отменил все сборы.

Фактически ему пришлось войти в систему и *вручную* удалить сборы. Обокрал ли он свой банк? Останется ли Джастин верен Citibank? Как вы думаете, есть *такие* клиенты этого банка, которые не платят сборы? Есть. Значит: а) есть прецедент; б) банк получит больше благодаря тому, что Джастин сохранит свою приверженность ему.

У Джейми Чэня, студента Пеннской школы права, были проблемы со спиной, однако он не мог позволить себе платить по 50 долларов за час массажа. Джейми предложил массажисту разложить его визитные карточки повсюду в Пеннской школе и порекомендовать его своим друзьям. Они разговорились. Массажист участвовал в одном правовом споре, и Джейми предложил провести для него бесплатные юридические разыскания. С тех пор, когда он находится в Филадельфии, он получает массаж бесплатно. Ныне Джейми работает адвокатом в Вашингтоне, а ситуация со спиной в значительной степени улучшилась.

Конечно, если вы ясно осознаете, о чем думает другой человек, вы легче найдете то, чем можно обменяться. Каролина Дорсон хотела снять для вечеринки верхний этаж ресторана и бара *Haru*. Менеджер затребовал 300 долларов за диджея. Каролина поинтересовалась в других местах и выяснила, что там за диджея не берут дополнительную плату, если заказчик гарантирует минимальную сумму за услуги бара.

Каролина предложила 2 тысячи долларов за бар и питание, пообещав выплатить их сразу же кредитной картой. Так она и сделала. В итоге счет был на 3 тысячи долларов. За диджея платить не пришлось. Каролина, специалист по привлечению частного капитала из Нью-Йорка, использовала стандарты и уменьшила риск, воспринимаемый другой стороной.

Бернадетт Финникан следовало пройти обязательное сканирование костей перед марафонским забегом, который должен состояться на следующий день. У радиолога, к которому она была прикреплена по страховке, свободного времени не нашлось. В регистратуре ей ничем не помогли.

Бернадетт спросила, на месте ли радиолог и где находится его кабинет. Потом она подождала, пока появится врач. Бернадетт сказала ему, что собирается принять участие в марафоне и что ей нужно сканирование костей. Она спросила, работал ли он когда-нибудь с бегунами на марафонскую дистанцию. Оказалось, что работал и гордился этим опытом. Они поговорили о работе радиолога, после чего он лично привел Бернадетт в кабинет и сразу же сделал сканирование.

Не можете миновать охранника? Попробуйте подойти к вопросу с выдумкой, найдите точки соприкосновения. Нана Муругесан хотел, чтобы беременность его жены вел весьма востребованный врач из Сан-Франциско, доктор Прасанна Менон. Однако расписание доктора было забито почти на весь период беременности жены Наны, а охранники даже не позволили тому поговорить с врачом. Нана искал дома информацию. Оказалось, доктор Менон говорила на том же индейском языке, что и его жена Чару, а сестра Наны, Шри, училась в той же медицинской школе, что и доктор.

Нана написал на листочке бумаги два слова: «каннада» и «Университет Карнатак». Секретарь передал записку доктору. Та лично вышла и записала к себе на прием жену Наны. Сама по себе связь была для нее ценна.

Конечно же, эти приемы работают не всегда. Мишель Микаэлис хотел, чтобы управляющая компания компенсировала ему 3 тысячи долларов юридических расходов, понесенных им, когда он пытался принудить компанию провести ремонт в кондоминиуме, где он проживал. В итоге компания признала свою вину.

Однако владелец кондоминиума заявил, что готов заплатить лишь 500 долларов. Мишель даже предложил тому порекомендовать его кондоминиум друзьям. Но хозяин не придавал никакого значения рекомендациям. По словам Мишеля, использование приемов ведения переговоров не гарантирует успех, а лишь повышает его вероятность. Однако при этом успех становится более вероятным, и вы, скорее всего, получите больше. Мишель взял те 500 долларов и поклялся в будущем добиться большего.

## Коалиции

Хочу закончить эту главу словами о том, что вам не обязательно вести переговоры в одиночку. Вся жизнь местных поставщиков, покупателей и представителей властей зависит от их локальной репутации. Добрая воля имеет огромное значение. И потому, если вы объединитесь с другими, у вас будет больше силы убеждения.

Если использовать совокупную силу группы постоянных посетителей ресторана, магазина или химчистки, можно получить намного больше. Некоторые коалиции для ведения переговоров как раз и создаются на основе уже сложившихся и действующих групп. К ним можно отнести объединения домовладельцев, родительские комитеты, гражданские клубы и ассоциации скаутов.

Если полицейский поступил несправедливо — можно жаловаться всем вместе. Если мусор не вывозят должным образом — у вас будет сильная группа давления. Можно менять координаторов группы, создать свой веб-сайт или использовать уже существующий.

Как и Чак Макколл, рассказом о котором я начал главу, всякий раз ищите тех, кто поможет мне. Вот история, произошедшая в Китае, но весьма подходящая для этой главы.

В Пекине Алан Бэр вошел в магазин и попытался убедить продавца продать подешевле дорогую статуэтку из слоновой кости. В магазине было полно людей. Женщина за прилавком отказывалась обсуждать цену.

«А зачем мне давать вам скидку? В магазине и так полно покупателей», — сказала китайка, указав на толпу людей, которые бесцельно расхаживали повсюду. Студент посмотрел на свою группу, а затем снова повернулся к хозяйке магазина. «Но все эти люди пришли со мной», — сказал он. Это были его однокурсники. И скидку он получил.