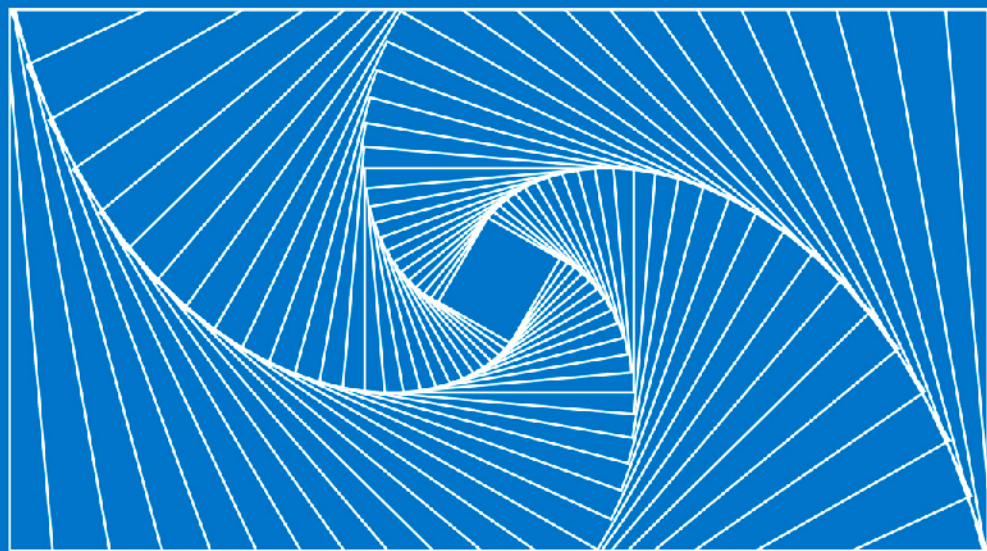


Эмоциональный интеллект в переговорах

Роджер Фишер
Даниэль Шапиро



**Блестящее пособие. Пригодится всем, кому приходится
участвовать в трудных переговорах.**
Дэниел Гоулман, автор книги «Эмоциональный интеллект»

**Roger Fisher
Daniel Shapiro**

**Beyond Reason:
Using Emotions as You
Negotiate**

Viking

**Роджер Фишер
Даниэль Шапиро**

**Эмоциональный
интеллект
в переговорах**

Перевод с английского Юлии Константиновой

Москва
«Манн, Иванов и Фербер»
2019

УДК 159.942.33:808.56
ББК 88.50:87.703.6
Ф68

Издано с разрешения Integrative Dynamics LLC, The Estate of Roger D. Fisher
и литературного агентства The Wylie Agency

Возрастная маркировка в соответствии с Федеральным законом
от 29 декабря 2010 г. No 436-ФЗ: 12+

Научный редактор Василий Горохов

Фишер, Роджер

Ф68 Эмоциональный интеллект в переговорах / Роджер Фишер, Даниэль Ша-
пиро ; пер. с англ. Ю. Константиновой. — 2-е изд. — М. : Манн, Иванов
и Фербер, 2019. — 320 с.

ISBN 978-5-00117-650-3

В своем предыдущем бестселлере «Переговоры без поражения» Роджер Фи-
шер предложил универсальный метод проведения успешных переговоров, осно-
ванный на понимании взаимного интереса сторон. Но что делать, если принять
рациональное взаимовыгодное решение мешают эмоции, составляющие неотъ-
емлемую часть любого диалога?

В новой книге Фишер в соавторстве со специалистом по эмоциональным аспек-
там переговоров Даниэлем Шапиро показал, как использовать даже негативные
эмоции для достижения максимального результата.

УДК 159.942.33:808.56
ББК 88.50:87.703.6

Все права защищены.

Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена
в какой бы то ни было форме без письменного разрешения
владельцев авторских прав.

ISBN 978-5-00117-650-3

BEYOND REASON: Using Emotions As You Negotiate

© Roger Fisher and Daniel L. Shapiro, 2005.

All rights reserved

© Перевод на русский язык, издание на русском языке,
оформление. ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2019

Оглавление

8	Введение
11	ЧАСТЬ I. ОБЩАЯ КАРТИНА
12	Глава 1. Мы всегда испытываем эмоции, и порой с ними сложно справиться
28	Глава 2. Разберитесь не с эмоцией, а с потребностью
39	ЧАСТЬ II. ВОЗЬМИТЕ ИНИЦИАТИВУ В СВОИ РУКИ
40	Глава 3. Выражайте признание Ищите ценность в чужих мыслях, чувствах, действиях и говорите о ней
72	Глава 4. Создайте аффилиацию Превратите врага в союзника
98	Глава 5. Уважайте автономию окружающих Расширьте свою автономию (но не посягайте на чужую)
125	Глава 6. Признайте статус

	Признайте чужой статус, если человек этого заслуживает
152	Глава 7. Выберите соответствующую вам роль И образ ваших действий в ее рамках
187	ЧАСТЬ III. НЕСКОЛЬКО ДОПОЛНИТЕЛЬНЫХ СОВЕТОВ
188	Глава 8. Когда отрицательные эмоции бьют через край Такое случается. Будьте готовы
220	Глава 9. Подготовлен — значит вооружен Как подготовиться к процессу, предмету переговоров и эмоциям
237	Глава 10. Использование модели основных потребностей в реальной жизни Из личного опыта Хамиля Мауада, бывшего президента Эквадора
259	Заключение
263	ПРИЛОЖЕНИЯ
264	Семь элементов переговоров
267	Основные термины
272	Литературные источники
299	Аналитическое оглавление
309	Благодарности
316	Об авторах

*Посвящается Кэрри и Миа
с огромной любовью
(и массой других положительных эмоций)*

Введение

*Мы не можем перестать испытывать эмоции,
равно как не можем перестать думать.
Важно научиться вызывать полезные эмоции
в тех людях, с кем мы ведем переговоры,
а также в самих себе.*

Вы ведете переговоры каждый день — договариваетесь, где вместе пообедать, обсуждаете цену поддержанного велосипеда или решаете, когда уволить сотрудника. При этом вы всегда испытываете те или иные эмоции. Они могут быть позитивными (радость, удовлетворение) или негативными (гнев, разочарование, чувство вины).

Как же справиться во время переговоров со своими и чужими эмоциями? Можно сколько угодно стараться их игнорировать, но они все равно никуда не денутся. Эмоции могут привести вас в смятение, ранить или заставить согласиться на невыгодные условия. Они способны отвлечь ваше внимание от вопроса, требующего немедленного решения. Какие бы переговоры вы ни вели, официальные или неформальные, кроме сосредоточенности на сути дела вам приходится тратить силы на анализ эмоций, переполняющих и вас, и окружающих, чтобы решить, как на это реагировать. Довольно сложно держать все это под контролем.

В книге «Эмоциональный интеллект в переговорах» мы предлагаем способ решить эту проблему. Вы научитесь генерировать позитивные эмоции и справляться с негативными. Перестанете быть жертвой своих и чужих эмоций. На переговорах почувствуете себя увереннее и станете действовать эффективнее. Это настолько мощная стратегия, что ее можно использовать даже в самых жестких

переговорах — с недовольным сотрудником, сложным клиентом или собственным супругом.

Поскольку наша книга посвящена чувствам и переживаниям, мы (авторы — Роджер и Дэн) решили описать и собственный опыт. Мы включили ряд примеров из своей жизни, а также из многолетней профессиональной практики. Каждый из нас разработал собственную теорию ведения переговоров и консультировал множество самых разных людей — от ближневосточных переговорщиков до супружеских пар, от руководителей компаний до студентов университетов.

Наша новая книга — результат исследований и персонального опыта. Она создана на основе работы «Переговоры без поражения. Гарвардский метод»*, один из ее соавторов — Роджер. Книга положила начало процессу переговоров на основе учета интересов сторон (стратегия win-win**), который получил широкое распространение. Этот процесс предполагает, что переговорщики достигнут оптимальных результатов только через понимание интересов друг друга. Тогда они смогут прийти к соглашению, которое будет максимально отвечать их интересам (подробнее об этом в главе «Семь элементов переговоров»). Многие читатели, отмечавшие полезность книги «Переговоры без поражения. Гарвардский метод», сожалели, что в ней не рассматривался вопрос, как справиться с эмоциями во время бурных дебатов в семье или на работе. «Эмоциональный интеллект в переговорах» — попытка восполнить этот пробел.

Книга вряд ли появилась бы на свет, если бы не профессор Джером Франк (к сожалению, ушедший из жизни), познакомивший нас.

* Переговоры без поражения. Гарвардский метод / Р. Фишер, У. Юри, Б. Паттон. — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2012. *Прим. пер.*

** «Выиграл — выиграл». Стратегия основана на так называемой эффективной взаимозависимости. *Прим. ред.*

Интуиция подсказала ему, что у «переговорщика, интересующегося психологией», может сложиться взаимовыгодное сотрудничество с «психологом, интересующимся переговорами». Он оказался прав — и мы у него в долгу.

Совместная работа над «Эмоциональным интеллектом в переговорах» продолжалась пять лет. Процесс занял гораздо больше времени и сил, чем мы предполагали. Отчасти из-за того, что мы с огромным удовольствием общались и многому научились друг у друга. Теперь мы вместе знаем гораздо больше об эмоциональной стороне переговоров, чем каждый из нас по отдельности — несколько лет назад.

Мы хотим поделиться с читателями удивительными открытиями.

Часть I

ОБЩАЯ КАРТИНА

Глава 1

Мы всегда испытываем эмоции, и порой с ними сложно справиться

Потенциальный клиент готов отказаться от сделки в тот момент, когда вы уже обо всем договорились и осталось только поставить последние подписи. Вы купили новый автомобиль, и у вас возникли проблемы с двигателем, а продавец сообщает, что это не гарантийный случай. Морозным февральским утром ваша одиннадцатилетняя дочь собирается в школу и заявляет, что ни за что не наденет это пальто.

В такие моменты, когда раздражение нарастает, а давление подсакивает, казалось бы, неуместно советовать, как вести переговоры. При всем желании быть конструктивным и рациональным вы можете отреагировать примерно так:

«Вы не можете так поступить! Если вы откажетесь от этой сделки, я потеряю работу».

«Я не понимаю, в чем проблема! Почините двигатель, или увидимся в суде!»

«Ты наденешь это пальто, хочешь ты того или нет. И без разговоров».

Возможно, вы сумеете сдержаться, но весь остаток дня будете думать только об этом. Если руководитель попросит вас доделать за выходные то, что он не успел в рабочее время, как вы отреагируете? Согласитесь, но, кипя от злости, будете размышлять, не пора ли вам уволиться? Неважно, даете вы выход эмоциям или подавляете их. Они все-таки могут взять над вами верх. И тогда вы не сможете прийти к соглашению, разрушите нужные взаимоотношения или навредите себе иным способом.

В переговорах следует прислушиваться и к разуму, и к сердцу; опираться на трезвый расчет и эмоции. В этой книге мы советуем, как справиться со своими эмоциями. Переговоры — не только достижение договоренности. Живые люди — это вам не вычислительные машины. Помимо отстаиваемых интересов вы сами — часть переговорного процесса. Вам никуда не деться от собственных эмоций, так что придется принимать их во внимание. Как и эмоции других людей.

Что такое эмоции

Психологи Беверли Фер и Джеймс Расселл подметили: «Каждый человек знает, что такое эмоции, пока его не попросят дать определение». По нашему мнению, это наш прочувствованный опыт. Вы испытываете эмоции, а не просто обдумываете, что с вами происходит. Когда кто-то говорит или делает что-то важное для вас, это вызывает эмоциональную реакцию, сопровождаемую определенными мыслями, изменениями в физиологическом состоянии и желанием что-то

сделать. Если подчиненный посоветует вам вести записи во время деловой встречи, вы, скорее всего, разозлитесь, думая: «Да кто ты такой, чтобы указывать мне, что делать?» Изменится ваше физиологическое состояние: повысится давление, и вам захочется оскорбить этого человека.

Эмоции бывают положительные и отрицательные. Испытывая первые, вы ощущаете прилив сил. Позитивные эмоции — например, гордость, надежда или облегчение — влияют на нас очень хорошо. Если в ходе переговоров мы испытываем их в отношении собеседника, это способствует налаживанию контакта, взаимопониманию и ощущению того, что мы с ним «на одной волне». А злость, раздражение и другие негативные эмоции мешают выстраивать продуктивные отношения*.

В книге говорится о том, как использовать позитивные эмоции, чтобы добиться выгодных соглашений. В данной главе описаны основные препятствия, с которыми вы можете столкнуться, имея дело как с собственными эмоциями, так и с переживаниями других людей. В последующих главах приводятся практические советы по преодолению этих препятствий. Наши рекомендации не потребуют от вас раскрывать собеседнику свои самые сокровенные чувства или манипулировать другими людьми. Наоборот, вы получите инструменты по работе с эмоциями, которые сможете сразу же применить.

* В рамках общепринятой стратегии ведения переговоров считается, что положительные эмоции гораздо эффективнее, чем отрицательные, способствуют установлению взаимопонимания. Тем не менее с тактической точки зрения даже такое негативное чувство, как гнев, может способствовать объединению людей. Такое же влияние часто оказывает общее горе.

Эмоции могут мешать переговорам

Еще никому не удавалось избежать эмоций. Они способны разрушить любую возможность рационального соглашения. Они могут превратить дружбу в длительную вражду, от которой страдают обе стороны. Они убивают надежду на справедливое разрешение конфликта. Почему эмоции доставляют столько неприятностей?

- *Они могут отвлечь внимание от главных задач.* Если вы или ваш партнер по переговорам вышли из себя, то каждого обуевают сильные эмоции. Стоит ли уходить, громко хлопнув дверью? А может, лучше извиниться? Или, оставаясь внешне спокойным, внутренне кипеть от злости? Ваше внимание переключается со стремления достичь соглашения на желание защитить себя или накинуться на оппонента.
- *Они могут испортить взаимоотношения.* Безудержные эмоции хороши, когда вы влюбляетесь. Однако при ведении переговоров они снижают способность действовать рационально. Сильные эмоции способны затмить разум, так что вы рискуете испортить отношения с собеседником. В порыве раздражения или гнева вы прерываете коллегу, который, возможно, хотел предложить решение, устраивающее вас обоих. А он, затаив обиду, может в ответ промолчать в тот момент, когда вам понадобится его поддержка.
- *Они могут быть использованы против вас.* Если вы в процессе переговоров откинетесь на спинку стула или помедлите, прежде чем огласить свои интересы, это наглядно продемонстрирует ваши истинные намерения и уязвимые места. По вашей реакции внимательные наблюдатели сразу поймут, насколько для вас важны то или иное предложение, вопрос и взаимоотношения с партнерами. И эту информацию они могут использовать против вас.

Если эмоции способны привести к таким результатам, то неудивительно, что участникам переговоров рекомендуется избегать любой демонстрации эмоций.

Эмоции могут быть важным фактором

Несмотря на то что эмоции часто воспринимаются как помеха в переговорном процессе — и это зачастую правда, — они же оказываются и важным положительным фактором. Например, могут способствовать достижению цели переговоров, помогая найти способ учесть интересы всех сторон или укрепить пошатнувшиеся взаимоотношения.

Президент США Джимми Картер использовал силу эмоций в ходе исторических переговоров об урегулировании военного конфликта между Израилем и Египтом. Он пригласил на саммит в Кэмп-Дэвид премьер-министра Израиля Менахема Бегина и президента Египта Анвара Садата. После 13 дней утомительной работы процесс зашел в тупик. Представители Израиля не видели возможности подписания мирного договора.

Картер потратил на эти переговоры массу времени и сил. Он легко мог бы дать волю своему раздражению, например пригрозить Бегину и потребовать от него принять последнее предложение. Однако это могло привести к отказу израильского министра от участия в процессе. Подобный подход также таил в себе риск испортить взаимоотношения лидеров двух стран.

И Картер совершил поступок огромного эмоционального воздействия. Ранее Бегин попросил его поставить автограф под общим снимком трех лидеров — Картера, Садата и самого Бегина — на память для его внуков. Президент подписал фотографию для каждого из них. Когда переговоры зашли в тупик, Картер протянул

премьер-министру Израиля эти снимки. Бегин увидел имя своей внучки на первой фотографии и назвал его вслух. Его губы задрожали. Он просмотрел все снимки и произнес имена всех своих внуков. Затем они с Картером начали тихо обсуждать внуков и войну. Это стало переломным моментом в переговорах. В тот же день Бегин, Картер и Садат подписали мирное соглашение между Израилем и Египтом, который вошел в историю как Кэмп-Дэвидский договор.

Подобный диалог между Картером и Бегом мог бы не состояться, если бы лидеров двух стран не связывали хорошие личные отношения. Бегин откровенно обсуждал с президентом США сложные вопросы. В результате базирования на позитивных эмоциях стало возможным прямо говорить о серьезных разногласиях.

Эта возможность не возникла сама собой — она стала результатом кропотливой работы. Картер и Бегин начали выстраивать добрые взаимоотношения с первой встречи, за год до переговоров. Разговор состоялся в Белом доме: президент США пригласил премьер-министра Израиля для конфиденциального обсуждения ситуации на Ближнем Востоке. Несколько месяцев спустя Картер и его супруга пригласили Бегина с женой на ужин. Обсуждались глубоко личные темы, в частности убийство родителей и единственного брата израильского премьер-министра во время Холокоста. Позднее, в ходе переговоров в Кэмп-Дэвиде, Картер демонстрировал свою заинтересованность в том, чтобы учитывались интересы всех участвующих сторон. Например, еще до встречи Бегина с Садатом Картер предупредил, что лидер Египта выступит с агрессивным предложением, и предостерег Бегина от излишне эмоциональной реакции.

Картер, так же как и Бегин с Садатом, не хотел провала переговоров. Каждый из участников был заинтересован в удачном исходе. Позитивные эмоции, проявившиеся у Картера и лидеров двух враждующих государств, помогли достичь успеха.

В любых переговорах, будь то встреча на международном уровне или обсуждение повседневных вопросов, положительные эмоции способны сыграть ключевую роль. Они могут оказаться полезными в трех значимых аспектах.

- *Позитивные эмоции могут облегчить достижение согласия по важным вопросам.* Если вы положительно относитесь к другому человеку, то избавляетесь от чувства страха и подозрительности, а значит, ваши отношения переходят от противостояния к сотрудничеству. Совместно решая проблемы, вы избавляетесь от ощущения настороженности и ослабляете защитный барьер. Появляется возможность попытаться воплотить новые идеи, не опасаясь, что партнер захочет поживиться за ваш счет.

Положительные эмоции мотивируют на то, чтобы сделать больше. Если вы и ваши партнеры действуете совместно и искренне заинтересованы в результате, работа становится эффективнее. Вы готовы прислушаться к другим людям, учесть их интересы, чтобы результат устроил всех. При этом значительно повышается вероятность достижения долгосрочного и устойчивого соглашения.

- *Позитивные эмоции могут укрепить взаимоотношения.* Положительные эмоции способны наполнить вас радостью от общения с другими людьми. Переговорный процесс доставит удовольствие, а дружеские отношения принесут свои плоды. Вы сможете свободно общаться, не опасаясь нечестной игры. Хорошие взаимоотношения — это своеобразная страховка. Вы можете не соглашаться с остальными, но при этом знать, что даже если возникнет критическая ситуация, каждый из вас никуда не сбежит и продолжит решать возникшие проблемы.

- *Позитивные эмоции не должны повышать риск того, что кто-то захочет получить выгоду за ваш счет.* Хотя положительные эмоции могут способствовать достижению взаимовыгодного соглашения, не стоит расслабляться, идти на необоснованные уступки или действовать чересчур самонадеянно. Мы советуем не обольщаться позитивными эмоциями, а объективно оценивать ситуацию и прислушиваться к собственной интуиции. Прежде чем подписать соглашение, убедитесь, что оно отвечает вашим интересам. Исходите из принципов справедливости. Узнайте, какие альтернативные варианты имеются у каждого из участников переговоров, и правильно воспользуйтесь этой информацией.

Из таблицы 1 вы узнаете, как положительные и отрицательные эмоции влияют на переговоры. В ней описано воздействие эмоций на семь основных элементов переговорного процесса (подробнее о них читайте на с. 264).

Как справиться с эмоциями: три подхода, которые не работают

Мы точно знаем: эмоции могут либо помешать, либо помочь при ведении переговоров. Но мы по-прежнему плохо представляем себе, как управлять эмоциями. Каким образом извлечь из этого пользу? Чаще всего переговорщикам предлагается придерживаться одной из трех стратегий: не испытывать эмоций, игнорировать их или управлять ими. Ни одна из них не работает.

Как сделать так, чтобы эмоции не превратили процесс переговоров в катастрофу? Каким образом контролировать переживания, чтобы они не помешали принять решение, основанное на взаимной выгоде всех сторон?

Не испытывать эмоций? Это невозможно

Таблица 1

Влияние эмоций на переговоры

Элемент переговоров	Негативные эмоции, как правило, усугубляют:	Позитивные эмоции, как правило, укрепляют:
Отношения	Напряжение в отношениях и атмосферу взаимного недоверия	Продуктивные рабочие отношения и атмосферу сотрудничества
Коммуникация	Ограничение общения и конфронтацию	Открытое и свободное общение
Интересы сторон	Игнорирование интересов других сторон, требование в полной мере удовлетворить свои интересы, неприятие или крайне неохотное согласие с позицией партнеров	Стремление узнать об интересах и опасениях других участников
Возможные варианты	Появление двух крайних точек зрения: «наша» или «не наша»	Наличие множества вариантов, которые включают определенные интересы каждой из сторон
	Сомнения в существовании взаимовыгодного варианта соглашения	Оптимизм по поводу возможности взаимовыгодных вариантов
Правомерность	Войну убеждений: почему мы правы, а другая сторона нет	Применение критериев справедливости, с которыми согласны все стороны

Элемент переговоров	Негативные эмоции, как правило, усугубляют:	Позитивные эмоции, как правило, укрепляют:
Правомерность	Страх оказаться побежденным	Чувство справедливости
Лучшая альтернатива обсуждаемому соглашению (BATNA)*	Готовность отказаться от возможного соглашения, даже если наш вариант оказался хуже	Стремление получить максимальный результат, если это соглашение оказалось лучше, чем наша инициатива
Обязательства	Невозможность соглашения или туманные, сложно выполнимые обязательства	Четко прописанные, выполнимые, реалистичные обязательства
	Сожаление по поводу заключения (не заключения) соглашения	Поддержку и защиту соглашения

Невозможно прекратить испытывать эмоции, как невозможно перестать мыслить. В каждый момент вы в той или иной степени счастливы или грустите, воодушевлены или разочарованы, чувствуете одиночество или вовлеченность, боль или удовольствие. Нельзя «включить» или «выключить» эмоции, как лампочку.

Рассмотрим конкретный пример. Девушка (назовем ее Мишель) получила должность научного сотрудника в крупной фармацевтической компании. Ее вполне устраивала предложенная зарплата, пока не стало известно, что два других новых сотрудника получают

* От англ. Best Alternative to a Negotiated Agreement. *Прим. пер.*

больше, чем она. Наша героиня была расстроена и озадачена. Она считала, что обладает более высокой квалификацией.

Мишель решила обсудить этот вопрос с руководством и добиться повышения зарплаты. Когда у нее спросили, какой переговорной стратегии она собирается придерживаться, девушка ответила: «Я буду опираться на логику и здравый смысл. Я не позволю эмоциям взять верх. Хочу говорить на языке цифр». Нужно попытаться убедить руководителя, что если другие сотрудники, занимающие одинаковые с ней должности, получают более высокую зарплату, то и она достойна того же. Хороший принципиальный подход. К сожалению, переговоры прошли неудачно. Девушка не совладала с эмоциями, хотя была уверена, что сможет себя контролировать.

Мишель рассказала, как это произошло: «Тон моего голоса был агрессивнее, чем обычно. Я не хотела этого, но ничего не могла с собой поделать. Меня очень расстроило, что компания хочет платить мне меньше, чем двум другим сотрудникам. Представитель работодателя расценил мое заявление как ультиматум. К моему удивлению, он заявил, что *никому* не позволит в таком тоне требовать повышения зарплаты, особенно новичкам. А я и не пыталась его вынуждать. Просто меня подвели эмоции».

В большинстве случаев переговорщикам не стоит «выключать» эмоции, даже если они могли бы это сделать. Это только усложняет работу. Именно эмоции позволяют оценить, важны ли ваши переживания. Они дают возможность сосредоточиться на том, что важно лично для вас — уважение или стабильность положения на работе. Благодаря эмоциям вы способны понять, что имеет значение для партнеров по переговорам. Если человек говорит о чем-то с воодушевлением, можно предположить, что эта тема его волнует. Зачем тратить массу времени и сил, чтобы узнать приоритеты собеседника, если все, что вам необходимо, понятно благодаря его эмоциям?

Игнорировать эмоции? Не удастся

Вы можете игнорировать эмоции, но на свой страх и риск. Переживания присутствуют всегда, зачастую они определяют ваше поведение. Вы можете попытаться игнорировать их, но они не будут игнорировать вас. В ходе переговоров вы можете лишь косвенно осознавать, насколько важным оказывается влияние эмоций на ваше физическое состояние, мышление и поведение.

- *Эмоции влияют на ваше тело.* Переживания отражаются на физическом состоянии, заставляя вас потеть, краснеть, смеяться или испытывать нервную дрожь. Пережив определенную эмоцию, вы можете попытаться контролировать ее проявление. Попробуйте скрыть радостную улыбку или вздох разочарования. Но в организме при этом все равно будут происходить физиологические изменения. Подавление эмоций не проходит бесследно. Какую бы вы ни испытывали эмоцию, положительную или отрицательную, внутренний стресс способен отвлечь ваше внимание. Когда вы пытаетесь сдерживать эмоции, вам гораздо сложнее сконцентрироваться на важных деловых вопросах.
- *Эмоции влияют на ваше мышление.* Испытывая гнев или разочарование, вы ощущаете, что вас переполняют негативные мысли. Вы критикуете себя или вините других. Отрицательный настрой мешает воспринимать новое, анализировать и запоминать. Некоторые переговорщики так глубоко погружаются в собственные негативные ощущения, что не замечают важных уступок, на которые идет противоположная сторона.

Испытывая положительные эмоции, вы, наоборот, концентрируетесь на том, что хорошо для вас, ваших партнеров и для дела. Не опасаясь, что партнеры попытаются извлечь

выгоду за ваш счет, вы способны мыслить более открыто, гибко и нестандартно. Вы сосредоточены не на желании отвергать идеи, а на стремлении создавать рабочие варианты.

- *Эмоции влияют на ваше поведение.* Фактически любая эмоция мотивирует вас на определенные действия. Если вы полны сил и оптимизма, то можете чувствовать почти физическое желание обнять партнеров. Испытывая злость, вы, вероятнее всего, захотите их ударить.

Как правило, людям удается удержаться от совершения действий, о которых впоследствии они сожалели бы. Но когда эмоции захлестывают, разум не всегда успевает за чувствами. В подобные моменты способность контролировать мысли или обдумывать возможные действия ограничена. Неожиданно для самого себя вы можете сказать или сделать что-то такое, о чем потом будет неприятно вспоминать.

Управлять эмоциями? Чрезвычайно сложная задача

Переговорщикам часто рекомендуют разобраться, какие эмоции испытывают они сами и их партнеры, и начать управлять этими переживаниями. Некоторым людям такой навык дается от природы, большинство же вполне могут его усовершенствовать. Например, вспыльчивому человеку полезно изучить специальные техники, которые помогут совладать с приступами гнева.

Но даже для опытного психолога или психиатра перспектива управлять каждой возникающей эмоцией, собственной или чужой, выглядит не радужно. Особенно сложно это сделать во время переговоров, когда вам приходится сотрудничать и помимо прочего думать о том, как учесть интересы всех сторон. Это примерно то же самое, что ехать на велосипеде, одновременно жонглируя и разговаривая по мобильному телефону.

Управление каждой вновь появляющейся эмоцией потребовало бы от вас значительных усилий. Во время переговоров вам постоянно пришлось бы искать внешние проявления эмоций у себя и других, распознавать множество специфических переживаний. Вы вспотели? Ваш партнер скрестил руки? (Взгляните на список эмоций, приведенный в таблице 2, и обратите внимание, сколько времени занимает его прочтение, не говоря уже о том, чтобы правильно распознать все эти эмоции в себе и окружающих.) Вам пришлось бы строить догадки во многих случаях, вовсе не простых и очевидных. Например, отчего ваш партнер по переговорам расстроен: из-за услышанного от вас или потому что этим утром он поссорился с кем-то из членов семьи?

Таблица 2

Некоторые эмоции

Положительные эмоции	Отрицательные эмоции
Воодушевление	Чувство вины
Радость	Стыд
Заинтересованность	Унижение
Энтузиазм	Замешательство
Жизнерадостность	Сожаление
Веселье	
Восторг	Зависть
Эйфория	Ревность
	Отвращение
Гордость	Досада
Удовлетворение	Презрение
Счастье	
Ликование	
Предвкушение	
Упоение	
Душевный подъем	

Положительные эмоции	Отрицательные эмоции
Облегчение	Нетерпение
Утешение	Раздражение
Умиротворение	Злость
Непринужденность	Вспыльчивость
Терпение	Гнев
Спокойствие	
Невозмутимость	Смущение
Надежда	Беспокойство
Благоговение	Шок
Восхищение	Страх
	Паника
	Ужас
	Грусть
	Безнадежность
	Жалость к себе
	Опустошение

Вам пришлось бы решать, как себя вести, потом проследить за тем, какое эмоциональное воздействие это оказало на вас и партнера. Если в результате вы получите негативные эмоции, велик риск, что ситуация быстро накалится и выйдет из-под контроля.

Переживания, как правило, заразительны. Даже если ваши собственные эмоции уже изменились, а огорчение уступило место активному интересу, собеседник может продолжать реагировать на возмущение, которое вы демонстрировали несколько минут назад. Осадок от отрицательных эмоций остается надолго. Чем сильнее и негативнее эмоция, тем выше риск, что вы и ваш собеседник потянете самообладание.

Возникает вопрос, на который мы пытаемся ответить в этой книге: как должны переговорщики справляться с важными, взаимными и постоянно меняющимися эмоциями? В силу объективных

обстоятельств мы не можем наблюдать сразу за всеми эмоциями, анализировать их и управлять ими. Значит ли это, что мы должны ограничиться только естественной реакцией?

**Альтернатива:
сосредоточиться на основных потребностях**

Эта книга предлагает переговорщикам — а значит, каждому из нас — действенный способ справиться с эмоциями. Независимо от того, признаете вы эмоции или нет, они оказывают влияние на переговоры. В следующих главах вы узнаете, как перестать реагировать на множество постоянно меняющихся эмоций, сконцентрировавшись вместо этого на пяти основных потребностях, отвечающих за многие, если не за большинство, эмоций при переговорах. Эти потребности во многом определяют ваше эмоциональное состояние в ходе встреч. Вы перестанете ощущать зависимость от переживаний, научитесь вызывать положительные эмоции и преодолевать отрицательные.

Глава 2

Разберитесь не с эмоцией, а с потребностью

Вместо того чтобы пытаться реагировать на каждую эмоцию, испытанную вами или кем-то еще, сконцентрируйтесь на том, что их вызывает.

Основные потребности — это желания, которые важны практически для каждого участника любых переговоров. Обычно о них не говорят вслух, но от этого они не становятся менее реальными, чем фактические интересы. Даже опытные переговорщики не всегда осознают, как эти потребности влияют на них и процесс принятия решений.

Метод основных потребностей — это действенный подход, который поможет не поддаваться эмоциям. Из этой главы вы узнаете, как его использовать.

Большинство эмоций вызвано пятью основными потребностями

Хорошо это или плохо, но большинство эмоций, возникающих в процессе переговоров, порождаются пятью основными потребностями. К ним относятся: *потребность в признании, аффилиация**, *автономия***, *статус и роль*.

Эти потребности характерны для всех людей, а значит, можно сразу прибегнуть к их помощи, чтобы вызвать позитивные эмоции у себя и других. Подход эффективен, даже если вы общаетесь с кем-то впервые. Вы сможете пожинать плоды положительных переживаний, и при этом вам не придется распознавать десятки постоянно меняющихся эмоций — своих и чужих.

Очевидно, что голод, жажда, недостаток сна или физическая боль вызывают сильные эмоции. Однако основные потребности фокусируются на ваших взаимоотношениях с окружающими. Как показано в таблице 3, каждая из них отражает то, как мы воспринимаем себя при взаимодействии с другими людьми или как они оценивают себя по отношению к вам.

Пять основных потребностей нельзя считать абсолютно независимыми друг от друга. Они могут перемешиваться и сливаться одна с другой. Но каждая из них вносит особый вклад в создание эмоционального фона. В совокупности эти потребности дают более полное представление об эмоциональном фоне переговоров, чем каждая по отдельности. Их можно сравнить с ансамблем, исполняющим

* От англ. affiliation («соединение, связь») — стремление быть в обществе других людей, потребность человека в создании теплых, доверительных, эмоционально значимых отношений с другими людьми.
Прим. пер.

** Здесь: индивидуальная свобода действия, самостоятельность. *Прим. ред.*

моцартовский квинтет для духовых инструментов. В его звучании невозможно выделить флейту, гобой, кларнет, фагот или валторну. Но все эти пять инструментов полнее передают мелодию, чем мог бы каждый в отдельности.

Мы ожидаем, что каждая из наших основных потребностей будет удовлетворена *должным образом*. Чтобы оценить, насколько адекватно они воспринимаются, можно воспользоваться тремя критериями. Ощущаем ли мы, что другие люди относятся к нам:

- *справедливо?* Справедливое отношение, как правило, подразумевает соответствие традициям и привычкам, правовым нормам, корпоративной практике и общественным ожиданиям. Мы чувствуем, что к нам относятся так же, как к другим людям, занимающим похожее положение. В этом случае мы воспринимаем другого участника переговоров не как незнакомца или врага, а в качестве равноценного партнера, с которым мы вместе работаем для достижения взаимовыгодного результата;
- *честно?* Честное отношение означает, что нам говорят правду. Возможно, нам не положено знать всего, но мы не хотим, чтобы нас обманывали. Когда окружающие относятся к нам честно, в их намерения не входит ложь. Они говорят то, что точно знают. Мы в любом случае хотим, чтобы наш оппонент был честным, потому что во многих ситуациях ложь на переговорах не может обеспечить удовлетворение основных потребностей;
- *в соответствии с обстоятельствами?* Вероятно, неразумно ожидать, что все наши потребности будут удовлетворяться в любых обстоятельствах. Поведенческие нормы могут меняться в зависимости от ситуации, например в случае кризиса. Адекватное отношение соответствует этим меняющимся нормам.

Таблица 3

Пять основных потребностей

Основная потребность	Потребность игнорируется, когда...	Потребность удовлетворяется, когда...
Признание	Ваши мысли, чувства или действия не получают должной оценки	Ваши мысли, чувства и действия оценены по достоинству
Аффилиация	К вам относятся как к сопернику и держат дистанцию	К вам относятся как к коллеге
Автономия	Ваша свобода принятия решений ограничивается	Остальные уважают вашу свободу принятия решений
Статус	Ваше положение оценено как более низкое по сравнению с другими	Ваше положение заслужено, и остальные это признают
Роль	Вы не раскрываете свой личностный потенциал в том деле, которым занимаетесь	Вы полностью реализуете свой личностный потенциал благодаря роду своих занятий

Разница между тем, удовлетворяется ваша основная потребность или игнорируется, может быть такой же значительной, как если бы вы находились над водой или под водой. Например, если вы не ощущаете доверительных отношений и признания ваших заслуг со стороны окружающих, то можете чувствовать себя так, словно тонете, — одиноким, забытым всеми и не способным дышать. Ваши эмоции

становятся отражением этой ситуации, и вы склонны к проявлению враждебности и агрессии. Но когда вы чувствуете, что вас ценят и относятся к вам с уважением, вы словно парите над волнами, вдыхая воздух полной грудью. Вы можете осмотреться вокруг и решить, что делать и в каком направлении двигаться. Вы полны положительных эмоций и вследствие этого готовы к сотрудничеству. Вы мыслите нестандартно, и на вас можно положиться (см. таблицу 4).

Используйте основные потребности как увеличительное стекло и как рычаг

Эффективность основных потребностей заключается в том, что их можно использовать в качестве увеличительного стекла, чтобы понять эмоциональное состояние каждой из сторон, и как рычаг, стараясь вызвать позитивные эмоции в себе и других.

Через увеличительное стекло можно ясно увидеть и оценить ситуацию

Основные потребности могут быть полезны в подготовке к переговорам, их проведении и последующем анализе эмоционального аспекта переговорного процесса.

- *Подготовка к переговорам.* Вы можете использовать основные потребности в качестве перечня болевых точек у себя и окружающих. Как другие люди отреагируют на то, что вы скажете или не скажете об их *статусе*? Если вы внесете коррективы в текст текущего предложения без предварительной консультации с руководителем другой группы — участницы переговоров, сочтет ли он ваши действия нарушением границ его

автономии? Чувствуете ли вы, что игнорируется ваша потребность в *аффилиации*, когда остальные члены команды идут обедать, но вас не приглашают?

- *Проведение переговоров.* Благодаря знанию основных потребностей вы способны понять, что лежит в основе поведения другого человека. Например, вы неожиданно обнаружите, что руководитель другой группы нуждается в *признании* своих заслуг потому, что потратил несколько недель на создание внутренней поддержки этого соглашения. Осознавая это, вы можете скорректировать свои действия, чтобы удовлетворить его потребность.

Четкое понимание собственных потребностей может уберечь вас от эскалации конфликта. Если оппонент говорит нечто такое, что выводит вас из себя, возьмите себя в руки и не теряйте голову. Вместо того чтобы бурно реагировать на атаку, сделайте глубокий вдох и подумайте, какая из ваших основных потребностей затронута. Ограничивает ли партнер вашу автономию? Или принижает статус?

Таблица 4

Риск игнорирования основных потребностей

Мои основные потребности игнорируются, когда...	В результате я чувствую...		Когда подобное происходит, я склонен...
Меня не ценят	Злость	Отвращение	Реагировать негативно
Ко мне относятся как к сопернику	Гнев	Отторжение	вопреки собственным интересам
	Раздражение	Досаду	
	Негодование	Обиду Пренебрежение	

Мои основные потребности игнорируются, когда...	В результате я чувствую...	Когда подобное происходит, я склонен...
Нарушают мою автономию	Досаду Беспокойство Ненависть	Действовать самостоятельно
Принижают мой статус	Презрение Нетерпение	Мыслить шаблонно
Принижают мою роль и выставляют ее незначительной	Обеспокоенность Сожаление Страх Нервозность Эмоциональную тяжесть Тревогу Зависть и ревность	Действовать обманным путем и выглядеть как человек, не заслуживающий доверия
	Чувство вины и стыд Угрызения совести Унижение Замешательство Грусть Тоску Безнадежность Мрачность Опустошенность Апатию	

Эффект от удовлетворения основных потребностей

Мои основные потребности удовлетворяются, когда...	В результате я чувствую...	Когда подобное происходит, я склонен...
Меня ценят	Воодушевление Жизнерадостность Легкость	Сотрудничать
Ко мне относятся как к коллеге		Работать вместе Мыслить нестандартно
	Привязанность Доверие Заботу Сострадание	

Мои основные потребности удовлетворяются, когда...	В результате я чувствую...		Когда подобное происходит, я склонен...
Признают мою свободу в принятии решений	Заинтересованность Эйфорию	Гордость Способность достичь цели Смелость	Заслуживать доверие
Адекватно оценивают мой высокий статус	Счастье Удовлетворение Удовольствие Ликование	Собственную значимость Облегчение Расслабленность	
Я могу реализовать свой потенциал, то, чем я занимаюсь, имеет значение	Спокойствие Радость Надежду		

- *Анализ прошедших переговоров.* Анализируя состоявшуюся встречу, имеет смысл прибегнуть к основным потребностям, чтобы попытаться оценить эмоциональный фон. Если обсуждение не состоялось, потому что партнер покинул встречу, громко хлопнув дверью, можно попытаться понять, что вызвало приступ гнева. И эта информация будет полезна, если вы постараетесь исправить ситуацию или предотвратить ее повторение. Если встреча прошла гладко, тоже полезно обратиться к основным потребностям, чтобы понять, почему все сложилось так успешно. Вы можете составить собственный список наиболее эффективных методов.

При помощи рычага можно улучшить ситуацию

Независимо от того, знаете ли вы, что и почему сейчас чувствует ваш оппонент, каждую основную потребность можно использовать как рычаг, чтобы вызвать положительные эмоции. Это гораздо легче, чем пытаться определить, какую из многочисленных отрицательных эмоций испытывает ваш партнер по переговорам и как с этим быть. Вы можете сказать или сделать что-то, затрагивающее одну из основных потребностей, и в итоге вызвать положительную реакцию.

Можно также прибегнуть к основным потребностям, чтобы перевести в позитивное русло ваши собственные эмоции. Не исключено, что вам удастся уменьшить груз ответственности за важное решение, если вы вспомните, что обладаете достаточной самостоятельностью для принятия соглашения или отказа от него. Или вы можете повысить свой статус, если поделитесь с окружающими знаниями в соответствующей области.

Вам стоит занять активную позицию и предпринимать определенные шаги, чтобы удовлетворить свои основные потребности. Это поможет избежать сильных негативных эмоций, которые возникают в том случае, когда основные потребности игнорируются. (Радость, которую человек испытывает от возможности дышать, вряд ли сопоставима со стрессом, который он переживает, когда тонет.)

Выводы

Основные потребности — это желания, которые важны практически для каждого участника любых переговоров. Вместо того чтобы реагировать на множество постоянно меняющихся эмоций, влияющих на вас и на окружающих, сконцентрируйтесь на пяти основных потребностях: в признании, аффилиации, автономии, статусе и роли.

Вы можете использовать их как рычаги, чтобы вызвать положительные эмоции у себя и окружающих. При наличии времени вы также можете использовать их в качестве увеличительного стекла, чтобы понять, какая из основных потребностей игнорируется, и скорректировать свои действия, чтобы ее удовлетворить.

Подход, связанный с применением основных потребностей, достаточно прост, чтобы сразу им воспользоваться, и очень подходит для эффективной помощи в сложных ситуациях. Если в переговорах участвуют несколько сторон, а ставки высоки, требуется четкое понимание всех пяти основных потребностей.

В следующих главах вы узнаете, как использовать каждую из основных потребностей в качестве увеличительного стекла, чтобы понять ситуацию, и в качестве рычага для улучшения процесса переговоров.

Часть II

**ВОЗЬМИТЕ
ИНИЦИАТИВУ
В СВОИ РУКИ**

Глава 3

Выражайте признание

**Ищите ценность в чужих мыслях,
чувствах, действиях и говорите о ней**

Несколько лет назад Роджер был в Тбилиси, где участвовал в переговорах между правительством Грузии и представителями Южной Осетии. В конце пребывания там он решил пройтись по магазинам. Прогуливаясь по главной улице города, он обратил внимание на резчика по дереву, сидевшего под одной из арок и самозабвенно трудившегося над созданием небольшого подноса. Некоторые из уже готовых его работ были выставлены на продажу рядом. Роджер остановился и стал их рассматривать. Он вспоминает, какой разговор состоялся между ним и резчиком:

«Из всего выставленного на продажу больше всего мне понравился поднос, над которым мастер работал в тот момент, а потому я спросил, сколько вещь стоит.

— Он еще не закончен, — ответил резчик.

— А когда вы его закончите? — нетерпеливо поинтересовался я.

— Через пару дней. Тогда вы сможете его купить, — последовал ответ.

— Но я хочу купить его прямо сейчас, пусть не совсем готовый. Сколько вы за него возьмете, если я куплю его незаконченным? (Разумеется, я ожидал, что получу скидку.)

— Сейчас он не продается, — отрезал мастер.

Его грубость разозлила меня. Я проявил интерес к его работе, был готов купить незаконченное изделие, а он, ни секунды не задумываясь, отказался. Мне тут же захотелось раскритиковать его работу, его самого или просто уйти прочь. Однако вместо этого я сделал глубокий вдох. Я понял: меня глубоко задел тот факт, что мое отношение не оценили, не поняли, им пренебрегли.

И тут меня осенило: наверное, резчик чувствует то же самое. Возможно, мое поведение было ничуть не лучше, чем его. Я не проявил никакого уважения к нему и к его мнению. Скорее всего, он испытывает примерно то же, что и я.

— Если бы я решил продать этот поднос сейчас, — сказал резчик, — то цена была бы выше.

— Почему? — изумился я.

Он внимательно посмотрел на меня, улыбнулся и пояснил:

— Если я продам поднос сейчас, я лишу себя удовольствия закончить его.

Теперь улыбнулся я:

— Я уезжаю из Тбилиси завтра утром. Мне очень понравился этот поднос, меня восхищает ваша работа. И теперь я еще сильнее хочу получить его как память о мастере, который так гордится своей работой и получает такое удовольствие от того, что выполняет ее хорошо.

Резчик молча улыбался.

— Учитывая, что я уезжаю, не могли бы вы оказать мне услугу и продать этот поднос сегодня, незаконченным, по той цене, которую вы запросили бы за готовый? — спросил я.

Он немного подумал и согласился».

Признание: основная потребность и универсальное действие

Как показывает история с Роджером и резчиком по дереву, признание — очень важная потребность. Ее значимость заключается в воздействии на человека, получающего оценку. Каждый из нас независимо от профессии и должности хочет, чтобы его оценили по достоинству.

Результаты этого очевидны. Мы чувствуем себя хуже, если не находим должного признания, и лучше — если нас ценят. Повышаются наша уверенность в себе и самооценка, так же как в случае с фондовым рынком, который отвечает ростом стоимости акций на развитие компании. Мы становимся более открытыми для диалога и мотивированными на сотрудничество.

Признание — это не просто одна из наших потребностей, но и активное действие. Признание несет в себе дополнительную ценность и как основная потребность, и как стратегическое действие, поскольку искренняя позитивная оценка — лучший способ отреагировать на все основные потребности собеседника. Таким образом, простой и универсальный рецепт стимулирования позитивных эмоций в ваших партнерах по переговорам звучит так: *признавайте достоинства других*.

Если вы и ваши партнеры признаете достоинства друг друга, у вас больше шансов достигнуть взаимовыгодного результата, чем в ситуации, когда каждая из сторон чувствует, что ее недооценивают. Помогая другой стороне ощутить свою значимость, вы оказываетесь в выигрыше в любом случае, даже если вам не отвечают тем же. Ваши партнеры начинают чувствовать себя более комфортно и настраиваются на сотрудничество.

Признавая достоинства партнеров, вы побуждаете их ценить вас. Это может сыграть решающую роль при проведении переговоров.

Что мешает нам почувствовать, что нас ценят

Чаще всего на переговорах чувству взаимного уважения и признания мешают три вещи.

1. Не все *способны понять точку зрения* оппонента. Мы пытаемся донести собственное мнение, но не готовы выслушать других. Когда говорит наш собеседник, мы сосредоточены на собственных идеях, которые хотим продвинуть. Если партнеры не слушают друг друга, то каждый из них остается с ощущением, что его не понимают.
2. Если мы не согласны с оппонентом, то стремимся *раскрывать даже положительные моменты*, присутствующие в его позиции. Мы ошибочно считаем, что в задачу переговорщика входит умение подавить партнеров. Отсюда стремление выискивать в словах собеседника слабые места и не замечать достоинств. При этом каждый из нас обладает собственным видением окружающей действительности, и мы чувствуем себя уязвленными, когда нашу картину мира игнорируют. Если, потратив несколько недель на подготовку коммерческого предложения, мы слышим от партнеров по переговорам только критику, то, скорее всего, почувствуем разочарование и злость.
3. Каждый из нас может *неверно донести* свою оценку мыслей, чувств или действий других людей. Слыша в свой адрес только критические замечания, мы начинаем думать, что наше мнение и присутствующие в нем положительные моменты просто не были услышаны. Все заканчивается тем, что мы либо начинаем агрессивнее отстаивать свою точку зрения, либо сдаемся. Поэтому необходимо поддерживать обратную связь с каждым участником переговоров.

Три шага, чтобы выразить свое признание

Простого «спасибо» недостаточно, если мы хотим показать собеседнику, что его мнение для нас ценно. И поскольку нам так часто не удается этого сделать, следует:

- *понять чужую точку зрения;*
- *найти ценность* в чужих мыслях, чувствах и действиях;
- *продемонстрировать* свое понимание, выразить это в словах и поступках.

Поймите чужую точку зрения

Чтобы по достоинству оценить другого человека, нужно прежде всего поставить себя на его место и попытаться понять, как он воспринимает ситуацию. Ваш главный помощник при этом — умение слушать и задавать правильные вопросы.

Многие люди уверены: *вы* не в состоянии понять, как *они* видят ситуацию, если только *вы* не услышите об этом *видении* от *них* самих. Зачастую это правда, хотя многое становится ясно, когда ставишь себя на место собеседника. Даже если *вы* действительно поняли его точку зрения, он может захотеть рассказать о ней сам. Будьте готовы его выслушать.

Существует множество техник активного слушания. *Вы* можете воспользоваться ими в ходе переговоров, чтобы лучше понять партнеров. Остановимся подробнее на двух из них.

Слушайте не только слова, но и «музыку». Процесс понимания в коммуникации не сводится только к восприятию произносимых слов. Слушающему необходимо собрать воедино все элементы, включая настроение, характер, атмосферу, эмоциональный фон, образующие контекст высказывания.

Когда вы слушаете песню, недостаточно понимать текст. Нужно принимать во внимание и то, что его сопровождает, — мелодию. Подобно тому как барабанная дробь превращает нежную любовную балладу в тревожный боевой клич, эмоциональный тон либо подтверждает, либо опровергает слова собеседника (например, когда человек яростно кричит, что он *не* злится).

Слушайте метасообщения. Иногда вы замечаете, что внутри одного сообщения содержится другое. Такие скрытые метасообщения встречаются очень часто. Например, на званом ужине хозяин смотрит на часы и произносит: «Я настолько приятно провел время, что даже не заметил, как сейчас поздно». Большинство гостей мгновенно улавливают суть высказывания: прием подошел к концу.

Метасообщения часто сигнализируют о том, как говорящий относится к обсуждаемым идеям: поддерживает, сомневается или сопротивляется им. Простой способ определить метасообщение — это отметить, какое слово в предложении выделяется. Несмотря на то что следующие четыре предложения идентичны по словарному составу, каждое из них имеет особый смысл, меняющийся в зависимости от интонации. Возможная интерпретация приведена в квадратных скобках.

Мне нравится это предложение. [Но другие выступают против.]

Мне *нравится* это предложение. [Я горячо поддерживаю эту идею.]

Мне нравится *это* предложение. [Это предложение мне нравится больше, чем другие.]

Мне нравится это *предложение*. [Только как предложение. Я не беру на себя никаких обязательств.]

Не стоит игнорировать нотки сомнения или сопротивления. Язык тела вашего собеседника может выражать прямо противоположное тому, что он говорит. Правильно интерпретируя метасообщения, вы лучше поймете чужую точку зрения.

Найдите ценность в чужих мыслях, чувствах и действиях

Второй шаг в признании другого человека — найти ценность в его мыслях, чувствах, поступках. Для этого достаточно оглядеться вокруг. Независимо от того, что мы делаем — возимся на кухне, застилаем кровать, подстригаем газон или не забываем о памятной дате, — мы чувствуем себя уязвленными, если наши усилия никто не ценит. В таблице 5 приведены примеры, каким образом можно найти ценность (и выразить ее) в том, что думает, чувствует и как поступает другой человек.

При конфликте интересов найдите ценность в доводах оппонента. Даже если вы не согласны с его позицией, признайте его право на собственное видение ситуации. На оппонента могут оказать влияние сильные эмоции, страстная убежденность или весомая аргументация.

Рассмотрим в качестве примера историю Роджера, представлявшего интересы федерального правительства в Верховном суде США. Ему было необходимо привести весомые аргументы в противовес заявленным истцом. Он начал свою речь так:

— У истца очень аргументированная и сильная позиция. Я даже полагаю, что она сильнее, чем ее сегодня представил нам защитник. Если бы я выступал на стороне истца, я бы добавил к ней следующее положение...

— Мистер Фишер! — прервал его судья Франкфуртер. — Вы представляете *правительство*!

— Именно так, Ваша честь, — подтвердил Роджер. — И я хочу, чтобы суд понимал: мы готовы ответить не только на пункты, озвученные истцом, но и на те аргументы, которые он мог бы привести. Это весьма нетривиальный случай. Я думаю, суд был прав, когда счел, что это дело требует особого разбирательства. Такого же мнения придерживается и правительство. Несмотря на сильную позицию истца,

мы пришли к заключению, что его действия противоречат закону по причинам, которые я сейчас назову...

Роджер рассуждал так: если он откровенно признает сильные стороны своего оппонента, то сможет эффективнее защитить позицию правительства, чем если будет настаивать, что аргументы истца абсурдны и их не стоит принимать всерьез. Продемонстрировав глубокое понимание позиции заявителя и обратившись к ней напрямую, Роджер сделал собственную аргументацию более весомой, чем если бы просто гнул свою линию, пытаясь избежать этого обсуждения. (Правительство выиграло это дело.)

Подобная манера поведения убедила адвокатов истца, что их точку зрения услышали, а к их аргументам отнеслись с должным вниманием. После судебного разбирательства защитник подошел к Роджеру, пожал ему руку и поблагодарил за серьезное отношение к делу.

Таблица 5

В чем искать ценность

Найдите ценность в чужих...		Возможные высказывания
Мыслях		
Логика и мышление		«Ваши аргументы кажутся мне убедительными»
Точка зрения		«Хотя я не согласен с вашим заключением, я понимаю вашу точку зрения»
Чувствах		
Эмоции		«Я высоко ценю то, что вы гордитесь своей работой»
Основные потребности		«Думаю, вполне разумно, что вы хотите принять участие в завтрашней встрече»

Поступках

Действия

Усилия

«Я очень ценю то, что вы сделали»

«Я ценю, что вы подготовили этот предварительный вариант документа»

Попытка найти ценность в чужой точке зрения подразумевает, что вы *действительно* должны увидеть эту ценность. В данном случае искренность имеет первостепенное значение. Только если вы убеждены в значимости позиции вашего собеседника, он почувствует, что оценен по достоинству. Вы должны продемонстрировать понимание того, что лежит в основе мыслей, чувств и поступков другого человека. Пока вы пытаетесь найти ценность в чужих словах или действиях, обратите внимание и на эмоциональный фон, решите, какие основные потребности могут влиять на чувства собеседника.

Если вы абсолютно не согласны с другими людьми, попытайтесь выступить как посредник. Сложнее всего искать ценность в чужой точке зрения, когда речь идет о вопросах, важных лично для вас. Поиск ценности в чужой точке зрения может изменить то, насколько вы прислушиваетесь к оппоненту.

Для этого попробуйте выступить в роли беспристрастного посредника. Его задача заключается в том, чтобы понять позицию каждой из сторон и во всех них выделить рациональное зерно. В этой роли вы воздерживаетесь от оценочной позиции. Вместо этого вы пытаетесь увидеть ценность в убеждениях *каждой* из сторон.

Чтобы мыслить категориями посредника, попробуйте сначала понять, почему вашему оппоненту кажется важной и убедительной его точка зрения. Вы можете не разделять его позицию, но это не мешает видеть ценность в образе мыслей и убеждениях, которые

привели вашего собеседника к такому заключению. Найдя эту ценность, вы сможете сказать:

«Я понимаю *[вашу точку зрения]* и отдаю должное *[вашему образу мыслей или убеждениям]*».

Рассмотрим в качестве примера противостояние сторонников и противников абортов. Если сторонник попытается найти ценность в позиции своего оппонента, он, вероятнее всего, не согласится с тем, что аборты должны быть признаны незаконными, но сможет увидеть определенную ценность в обосновании этого убеждения. В этом случае он может сказать следующее:

«Я понимаю: вы считаете, что жизнь человека начинается в момент зачатия». *[Он демонстрирует свое понимание.]*

«И с этой точки зрения я вижу обоснованность желания защитить то, что в вашем понимании уже стало невинным ребенком». *[Он демонстрирует, что видит ценность в убеждениях своего оппонента.]*

Признание не может быть предметом сделки. Оно обесценивается, если мое признание вашей точки зрения зависит от того, покажете ли вы, что цените мое мнение. Если бы противник абортов проделал то же самое, то есть нашел бы определенную ценность во взглядах сторонника и выразил ее, тогда каждая из сторон почувствовала бы свою значимость. При этом каждый остался бы при своем мнении, а возможно, еще сильнее утвердился бы в нем. Таким образом, признавая ценность убеждений оппонента, два человека, не согласных друг с другом, могут работать вместе. Например, начать совместный проект, направленный на уменьшение числа нежелательных беременностей.

Существуют довольно веские причины не признавать ценность чужих взглядов. Можно выделить как минимум две из них. Первая

закljučается в противоречиях с вашими религиозными убеждениями. Вторая — в том, что вас могут неправильно понять друзья, семья или коллеги. Ваши слова они могут истолковать так, будто вы согласны с чужими взглядами, хотя это не соответствует действительности.

Выразите свое понимание

Третий шаг в вашей оценке — вы демонстрируете собеседнику ваше понимание той ценности, которую увидели. Если вы поняли чужую точку зрения и нашли в ней какую-то ценность, скажите об этом. Ваши комментарии должны быть уместны и четко сформулированы, соответствовать обстоятельствам и, самое главное, быть честными. Нет необходимости в многословии. Главное — донести до собеседника, что вы должным образом оценили его мысли, чувства или поступки. Чем проще вы это сделаете, тем лучше.

«Кажется, вы беспокоитесь, что если продадите свой пакет акций, то испортите отношения с другими членами правления». *[Вы демонстрируете свое понимание.]*

«Я ценю ваше беспокойство, особенно учитывая то, что вы не собираетесь продолжать работать в этой области». *[Вы показываете, что видите ценность в позиции собеседника.]*

Чтобы не заставлять оппонента занимать оборонительную позицию, выразите свое согласие с его мнением. Это легче сделать, если вы уже нашли ценность в его точке зрения. Вместо язвительного заявления «Да, я понимаю, почему вы думаете, что заслуживаете повышения зарплаты» вы можете подтвердить его точку зрения: «Думаю, у вас есть все основания считать, что вы заслуживаете повышения зарплаты. Вы много работаете и успешно завершили проекты, в том числе и для двух наших крупнейших клиентов».

Оба этих утверждения демонстрируют, что вы понимаете, о чем говорит собеседник. Но во втором случае вы показываете, что видите ценность в его позиции. Обратите внимание: признание чужого мнения вовсе не означает, что вы его принимаете, отказываясь от собственного.

Повторите услышанное. Зачастую недостаточно просто понять другого или подтвердить: «Да, я понимаю». Ваш собеседник может считать, что его не слышат, пока вы не продемонстрируете, что на самом деле понимаете важность его убеждений. Этот урок хорошо усвоили два руководителя, с которыми довелось работать Дэну. Вот как он рассказывает об этом:

«Я был на Охридском озере в Македонии, где проводил недельный семинар по переговорам для политических и общественных лидеров. В числе участников были этнические албанцы и македонцы. В ходе семинара между этими группами возникло напряжение. Военный конфликт в Косове стал причиной того, что в Македонию хлынул поток албанских беженцев. Некоторые македонцы в связи с этим опасались, что утратят свое политическое и культурное влияние.

Во время перерыва я подсел к двум участникам — Ивану, македонцу, и Бамиру, албанцу. Между ними завязался спор.

— Вы понимаете, что из Косова сюда бегут тысячи и тысячи албанцев? — начал Иван. — Разве мы в состоянии помочь такому количеству людей?

— А что еще им остается? — возразил Бамир. — Это вы не понимаете, каково это — оказаться в такой безнадежной ситуации.

— Послушайте, если мы откажем в помощи этим беженцам, остальной мир решит, что у нас нет ни капли жалости, — продолжил Иван. — Но наша страна слишком маленькая. Что же прикажете нам делать?

— Вы не понимаете всей горечи ситуации, — стоял на своем Бамир. — Вы не знаете, что такое быть отвергнутым собственной страной.

Спор накалялся. Они начали повышать голос, пытаясь перекричать друг друга. Сначала я только слушал, чтобы понять позицию каждого, но ситуация стала выходить из-под контроля.

Я вмешался со словами:

— Погодите минуту. Этот спор ни к чему не ведет.

Они замолчали и обернулись ко мне. Я продолжил:

— Вы оба выглядите очень расстроенными. Давайте попробуем понять почему.

— Просто он не осознает, в какой ситуации мы оказались, — перебил меня Бамир.

— Нет, это он ничего не понимает, — возразил Иван.

Я выдержал небольшую паузу. Мы все успокоились.

— Иван, что вы поняли из слов Бамира? — спросил я.

— Бамир считает, что македонцы отвергают этнических албанцев, хотя это совсем не так, — начал Иван.

— Ничего подобного я не говорил!

Тогда я спросил Бамира:

— Что вы поняли из слов Ивана?

— Очевидно, что он считает, будто поддерживать нужно только *его* народ.

Иван подпрыгнул на месте и возразил:

— Ничего подобного я не говорил!

Они уставились друг на друга. Оба слушали, но не слышали, что говорил каждый из них. Ни один не понимал, что говорит противоположная сторона, и не мог ей ответить. Состоялись два отдельных монолога, в которых каждый отвечал на собственные предположения и эмоции.

Последовало непродолжительное молчание, а затем Иван рассмеялся. Он понял, что произошло, и это открытие поразило его. Он сказал:

— Никто ничего не добьется, если мы будем затыкать уши.

И он прав. Слишком часто люди не стремятся выслушать собеседника, а просто ждут своей очереди, чтобы высказаться. Слушание — это активный процесс. Он включает в себя диалог. Оставшееся до конца семинара время я наблюдал, как Бамир и Иван старались услышать друг друга. И у них это получалось. Конечно, случалось, что их захлестывали эмоции, но они все-таки *пытались* найти ценность в чужой точке зрения и сказать об этом».

Если вы обнаружили, что перестали слушать собеседника, спросите себя, кто виноват — вы или он? Иными словами, вы не слушаете, потому что устали, или вам некомфортно от тех эмоций, которые он выражает?

Активное слушание мотивирует вас внимательно относиться к словам собеседника. Вы можете перефразировать фактическую информацию или чувства, которые выражает другой человек. Дэн применил технику активного слушания, когда сказал: «Вы оба выглядите расстроенными». Это позволило Ивану и Бамиру почувствовать, что их услышали.

Предположите, как вы чувствовали бы себя на месте собеседника. Очень часто мы не в состоянии правильно оценить чувства, которые переживает другой человек. Если мы пытаемся это сделать, есть риск неверно интерпретировать его эмоции и обидеть собеседника.

Так случилось с одной девушкой, которая хотела обсудить условия арендной платы за свое жилье. Хозяин квартиры, адвокат, жил этажом ниже. Девушка решила начать разговор с установления эмоционального контакта. Она сказала: «Я слышала, вы недавно перешли

работать в другую юридическую компанию. Должно быть, вам сейчас непросто».

Собеседник побледнел и резко заметил: «Вовсе нет, и это не имеет никакого отношения к нашему разговору. Что вы хотели?» При этом в его голове пронеслось множество разных мыслей: «Она намекает, что я не могу справиться с новой работой? Она считает меня слабаком?» Несмотря на добрые намерения, девушка попала впро�ак: арендодатель был уязвлен и чувствовал себя оскорбленным.

Чтобы не обидеть человека, лучше просто высказать предположение, как вы ощущали бы себя на его месте, случись такое с вами. Лучше всего для начала поинтересоваться, как у него дела. Девушка могла бы сказать: «Я слышала, что вы недавно перешли работать в другую компанию. Каковы ваши ощущения? Если бы мне пришлось поменять работу, мне было бы очень непросто». Подобное предположение способствует налаживанию диалога. В этом случае девушка проявила бы меньше бесцеремонности и могла бы услышать чужое мнение, а ее арендодатель не чувствовал бы, что ему навязывают чужой эмоциональный опыт.

Оценить по достоинству не значит уступить

Многие люди полагают, что признание чужой точки зрения означает согласие с ней. Это неверно. Независимо от того, разделяете вы мнение оппонента или нет, вы можете найти положительные моменты в его позиции и сказать ему об этом. Ваша автономия в принятии решений от этого не пострадает: вы по-прежнему имеете право ответить согласием или отказом, но при этом возрастет эффективность дальнейшей совместной работы.

Вполне допустимо *понимать* чужие идеи, даже если они кажутся вам глупыми или ошибочными. Достойны понимания и аргументы,

которые вы считаете заслуживающими внимания, но не согласны с ними или полагаете, что их перевешивают другие доводы. Выразить понимание — это вовсе не то же самое, что сказать: «Я с вами согласен» или «Я сделаю, как вы предлагаете».

Например, адвокат в беседе с клиентом демонстрирует понимание его эмоциональных сложностей. Но это не значит, что он согласен со всеми поступками и мыслями своего клиента. Однако он признает ценность его внутренних убеждений. Чтобы избежать недопонимания, он может начать беседу с клиентом так: «Я искренне хочу лучше понять, что вы сейчас переживаете, чтобы эффективнее представлять ваши интересы. Я могу не соглашаться с тем, что вы говорите или сделали, но хочу, чтобы вы были уверены: я действительно признаю и ценю вашу точку зрения».

В бизнесе также полезно по достоинству оценить другого человека, не уступая ему при этом. Рассмотрим случай с Марком, талантливым руководителем, работавшим в автомобильной компании. У него диагностировали болезнь Паркинсона. Она прогрессировала, и Марк утратил способность четко говорить и удерживать равновесие. Он несколько раз падал на работе, и лишь по счастливой случайности обошлось без травм.

Марк был в дружеских отношениях с руководством компании, особенно с Сэмом, руководителем регионального отделения. В течение последних четырех лет их семьи совместно проводили летние отпуска. Марк предполагал, что руководство компании стремится отправить его на пенсию, потому что он больше не может эффективно взаимодействовать с подчиненными. Марк мечтал сохранить хотя бы частичную занятость. Он любил свою работу, но при этом предпочитал проводить зимний период с женой в доме на побережье. Он не хотел, чтобы руководство диктовало условия его ухода. Марк решил использовать силу признания. Вместо того чтобы выдвигать требования руководству компании и рисковать превратить ситуацию

в противостояние, он попросил о встрече с руководителем отделения. Вот что он ему сказал:

«Сэм, спасибо, что нашел время встретиться. Я много думал о том, что будет теперь, когда из-за болезни мне становится все сложнее общаться с людьми. Мы с тобой дружим уже давно. Уверен: тебе тяжело видеть, что делает со мной болезнь. Не сомневаюсь, что ты хочешь позаботиться обо мне и убедиться, что я не беру на себя слишком много. Я также знаю, что как руководитель ты обязан блюсти интересы компании. Ты следишь, чтобы все сотрудники эффективно выполняли свои обязанности. Так что я могу представить, насколько трудна для тебя сложившаяся ситуация. Я хотел поговорить с тобой об этом. У меня нет готовых решений, но можно обсудить возможные варианты».

Марк демонстрирует понимание позиции Сэма, но ни на что не соглашается. Он признает, что Сэм беспокоится о нем, но при этом должен выполнять свои профессиональные обязанности. Такое начало беседы задает позитивный тон и повышает вероятность того, что итог разговора будет отвечать интересам и Марка, и Сэма, и компании в целом.

Будьте готовы по достоинству оценить других

Теперь, когда вы узнали, *как* выразить свое признание в отношении другого человека, будьте готовы это сделать. Конечно, невозможно прочитать мысли собеседника, но вы способны многое сделать, чтобы понять, как выглядит ситуация с его точки зрения и каким образом можно это использовать.

Решите, кого вы хотите оценить

Ваш первый шаг заключается в том, чтобы решить, *кого* вы хотите оценить. Независимо от возраста, финансового положения и социального статуса признания заслуживает любой человек. Это основная потребность, свойственная всем людям на любой ступени социальной лестницы. Часто мы думаем, что человек выше нас по рангу не нуждается в положительной оценке. Считается, что признание носит односторонний характер и идет сверху вниз, не так ли? Но это неправда.

Подчиненным необходимо слышать похвалу руководителя, но и он сам нуждается в ней не меньше. Вы можете выразить свою положительную оценку боссу, подчиненным, коллегам, даже партнерам по переговорам. Когда вы чувствуете себя в менее выгодном положении, ваше признание заслуг оппонентов может выровнять ситуацию. Если другой человек ощущает, что его действительно услышали, то считает, что по достоинству оценили не только сказанные им слова, но и его самого.

Роджер вспоминает ситуацию, когда он в полной мере осознал силу положительной оценки как для выше-, так и для нижестоящих. В 1949 году он работал в Париже, участвовал в реализации плана Маршалла — программы экономического восстановления послевоенной Европы. Барри, сотрудник по финансовым вопросам и друг Роджера, в течение нескольких недель трудился над планом действий в случае возможного финансового кризиса в Австрии.

И вот однажды утром в понедельник газета Herald Tribune сообщила, что финансовый кризис действительно разразился. Все банки в Австрии закрыты. Посол Аверелл Гарриман, координатор плана Маршалла, вылетел в Вену, чтобы предпринять шаги по борьбе с кризисом. Поскольку Гарриману пришлось отправляться в Австрию в спешке, у него не было времени обсудить ситуацию с Барри.

К концу недели Гарриман справился с кризисом (и, как отмечает Барри, сделал это блестяще).

При этом Барри ощутил абсолютную не востребованность. Ведь Гарриман справился с ситуацией без помощи Барри, который несколько недель разрабатывал предложения, оказавшиеся бесполезными. Он сообщил Роджеру о своем намерении уволиться.

На следующей неделе Роджер разговаривал с Гарриманом по другому поводу, но неожиданно тот попросил рассказать о настроениях младших сотрудников.

Роджер ответил:

— Иногда они не чувствуют, что их ценят. Барри рассказал мне, как хорошо вы справились в Австрии без его участия. Теперь он думает подыскать себе новую работу.

— Барри? — удивился посол. — Этот парень настоящий гений. Когда в субботу мы узнали новости из Вены, я пытался дозвониться до Барри, но его не было дома. При помощи сотрудников службы безопасности я попал в его офис, мы все там обыскали и в сейфе нашли сорокастраничный рабочий вариант меморандума о том, что необходимо предпринять, если в Австрии начнется финансовый кризис. Я сделал фотокопию и забрал ее с собой. Всю неделю она была моей библией. Я только следовал его советам, и все получилось.

— А вы сказали об этом Барри?

— Нет. Он просто выполнял свою работу. Я здесь не для того, чтобы благодарить всех, кто делает то, за что им и так платят. Если хотите, можете рассказать ему об этом сами.

Роджер тут же позвонил секретарю и, глядя на Гарримана, произнес:

— Вы не могли бы выделить десять-пятнадцать минут в расписании господина посла, чтобы он побеседовал с сотрудником по финансовым вопросам и сказал ему то же самое что и мне?

— Нет, — возразил Гарриман.

— Да, — заявил Роджер своему непосредственному руководителю, человеку в два раза старше него, — это важно.

— Никто не хвалит *меня* за мою работу! — сказал посол.

От неожиданности Роджер едва не потерял дар речи:

— Но я даже не думал, что *мне* позволительно говорить *вам*, как великолепно вы выполняете свою работу. Конечно, вы приходите в офис довольно поздно, но к этому времени уже успеваете ознакомиться со свежей информацией из Вашингтона и других дипломатических миссий и знаете, что делать. И вы всегда засиживаетесь на работе допоздна, бывает, что мы работаем до половины девятого вечера.

Возможно, в детстве посол Гарриман научился заправлять постель и выполнять другие домашние обязанности, не ожидая за это благодарности. Однако это совсем не значит, что он не *хотел* получить похвалу. Потом, став взрослым, он редко высказывал одобрение, может быть, потому, что сам не рассчитывал его услышать.

***Выполните упражнение под названием
«поменяться местами»***

Чтобы понять чужую точку зрения, попробуйте «поменяться местами» со своим оппонентом. Возможно, вам поможет в этом друг или коллега — сможет войти в роль того, кого вы хотите лучше понять. Вы «обращаетесь» в этого человека, а ваш друг должен спрашивать о том, что испытывает оппонент, находящийся по другую сторону стола:

«Что беспокоит тебя [в роли оппонента] больше всего?»

«Какие потребности для тебя наиболее важны?»

«Разумеется, деньги имеют значение, но что еще для тебя важно: уважение, признание или чтобы тебя слышали и поняли?»

Отвечать нужно от первого лица, словно вы и есть тот самый оппонент. Например: «Меня расстраивает, когда другие игнорируют мое мнение». Выполняя это упражнение в самом начале процесса общения, вы сможете представить себя на месте другого человека.

Дэн рассказывал, как это упражнение помогло одной из его клиенток разрешить сложный семейный конфликт. Однажды ей позвонил взрослый сын и сообщил, что собирается вернуться в родной город. Ана (так звали клиентку) сразу предложила ему остановиться у них, пока он не подыщет себе жилье. В тот момент она даже не подозревала, что это предложение станет причиной раздора и поставит под угрозу ее пятнадцатилетний брак со вторым мужем. Ана поспешила поделиться радостью с Джо, но тот неожиданно рассердился, что она пригласила сына переехать к ним.

Она попыталась выяснить, чем он недоволен.

— Я не хочу, чтобы он жил с нами вечно. Дети уже выросли и улетели из гнезда. Самое время нам побыть вдвоем, — услышала женщина в ответ.

— Он же не останется здесь навсегда, — убеждала мужа Ана.

— Я его знаю, он быстро почувствует себя здесь хозяином, — не сдавался Джо. — Ему уже почти тридцать. Он взрослый человек...

— Разве ты не хочешь, чтобы наша семья была вместе? — продолжала настаивать Ана. — Или это все потому, что он мой сын, а не наш?

— Мне все равно, чей это сын! Просто дети уже слишком взрослые, чтобы продолжать жить с нами.

Внезапно Ана почувствовала, что между ними пролегла пропасть. Перед ней стоял не тот человек, за которого она выходила замуж, не тот заботливый отец, с которым они вместе растили и воспитывали детей. Ана злилась и не знала, что ей делать, как будто ей предложили выбрать между мужем и сыном. Она вышла из комнаты.

Напряжение нарастало. Их совместная жизнь превратилась в кошмар. Они начали кричать друг на друга, чего раньше не случалось.

Ана обратилась за советом к Дэну. Она рассказала ему о сложившейся ситуации, и они вместе стали искать выход.

«Вы с Джо напоминаете два корабля, плывущих в темноте. Ни один из вас не понимает другого, а потому вы оба чувствуете себя несчастными», — резюмировал Джо.

Ана кивнула и спросила, что можно сделать в данной ситуации. «Вы оба заинтересованы в том, чтобы ваши отношения наладились, — ответил Дэн. — Начните с того, что попытайтесь понять позицию Джо. Прделаем для этого одно упражнение». Дэн задал ей три вопроса и попросил ответить на них с точки зрения Джо. Ниже приведены эти три вопроса и указано, что поняла для себя Ана, когда отвечала на них.

1. *«Почему Джо может думать, что вы его не понимаете?»* Ана осознала, что вела себя так, словно сын был только ее ребенком. Она обвинила Джо в том, что его не волновала судьба сына, потому что он не был ему кровным отцом («Это все потому, что он мой сын, а не наш?»). Она отстаивала свое мнение и даже не пыталась понять мужа.
2. *«Есть ли рациональное зерно в позиции Джо?»* Ана попыталась взглянуть на ситуацию глазами Джо. Она поняла: сын может вызвать у Джо воспоминания о постоянной необходимости всему обучать своих детей — от чтения книг до езды на велосипеде. Возможно, сейчас Джо хотел уменьшить количество своих обязанностей и просто наслаждаться жизнью с женой.
3. *«Вы сказали Джо, что вы его понимаете?»* Ана призналась: она не говорила Джо, что понимает его позицию и считает обоснованными его страхи и желания. Она боялась, что если признает его правоту, то ей придется принять его точку зрения.

Затем Ана попыталась оценить собственную точку зрения. Она *поняла*, что стремясь выполнять роли и матери, и жены, разрывалась на части: хотела помочь сыну и одновременно сохранить брак. Женщина нашла *ценность* в собственной позиции. Она старалась эмоционально поддержать и сына, и мужа. Ана хотела, чтобы Джо *сказал* ей, что понимает сложность ее положения и ценит ее усилия.

Проведенный анализ позволил Ане осознать глубину конфликта. Она больше не стремилась критиковать мужа и была готова услышать его. Чтобы изменить эмоциональный тон их диалога, Ана подготовила простой вопрос: «Помоги мне понять, чего ты ждешь от этой ситуации?»

Задав его, она выслушала ответ, стараясь понять мужа, и тон их разговора изменился. Выяснилось, что ее муж хочет защитить их отношения. Оказывается, он всегда мечтал о том времени, когда они останутся вдвоем, дом будет в их полном распоряжении и они станут наслаждаться бесконечными часами вместе. Она также узнала, что если рядом будет ее сын, муж будет ревновать, что он отнимает у них часть времени.

Внимательно выслушав мужа, Ана попыталась донести до него, что она ценит его точку зрения. Тон их дискуссий существенно изменился.

Джо понял, что жена очень его любит и понимает, как важно оставлять время только для общения друг с другом. Он узнал также, что она считает своим долгом помочь сыну, который недавно расстался с девушкой. И еще он вдруг догадался, как Ане не хватало роли матери и как ей хотелось продолжать видеть его в роли отца их детей.

Конечно, разрешить конфликт было непросто, но теперь они вместе пытались преодолеть разногласия. Их обсуждение стало источником взаимного познания. Через некоторое время они решили, что сын Аны погостит у них месяц и этого времени должно хватить, чтобы он смог подыскать жилье.

*Подготовьте список правильных вопросов,
чтобы понять чужую точку зрения*

Если вы выступаете в роли переговорщика, то полезно составить список вопросов, которые помогут узнать больше о позиции оппонента. В него могут войти как вопросы, подготовленные для других переговоров (неважно, использовали вы их или нет), так и хорошие вопросы, которые в свое время задавали вам. Ана спросила Джо: «Помоги мне понять, чего ты ждешь от этой ситуации?» Это хороший пример вопроса общего плана, который можно использовать практически в любых переговорах. Можно также задавать следующие вопросы:

«Помогите мне понять, как вы видите эту ситуацию?»

«Что вы считаете наиболее важным из того, что мы сегодня обсудили?»

«О чем еще вы беспокоитесь в ходе этих переговоров?»

Очень часто переговорщики засыпают друг друга вопросами с единственной целью: доказать, что другая сторона не права. Каждый из участников относится к партнеру так, словно тот дает свидетельские показания в суде. Их вопросы зачастую подразумевают односторонние ответы: да или нет.

«Вы *подумали* о том, как ваше поведение отразится на моем клиенте?»

«Вы *и дальше* собираетесь действовать за моей спиной?»

Если вы преследуете более рациональную цель — понять позицию вашего собеседника, задавайте *открытые вопросы*, которые побуждают людей говорить, что для них действительно важно. Не обвиняйте, а искренне интересуйтесь. Открытые вопросы обычно начинаются словами «как» или «что». Например:

«Вы говорите, что дом, который хочет купить мой клиент, стоит не менее пятисот тысяч долларов. Как вы пришли к такому заключению о его цене?»

«В чем вы видите преимущества этого варианта? Какие есть риски?»

«Как вы оцениваете текущую ситуацию?»

«Что вызывает у вас беспокойство относительно этого предложения?»

Помогите другим по достоинству оценить вас

Что делать, если собеседник не хочет признавать рациональность вашей точки зрения? В ходе переговоров может возникнуть ощущение игры в одни ворота, если вы пытаетесь найти ценность в позиции оппонента, но он в вашей — нет. Из чувства противоречия у вас может возникнуть желание сделать это предметом торга. «Я не признаю ценность его точки зрения до тех пор, пока он не признает ценность моей». Но, как мы уже отмечали, это не поможет, поскольку ваша оценка другого человека должна быть искренней. Относитесь скептически к похвале собеседника, если она высказана лишь в ответ на ваши слова.

Не теряйте присутствия духа. Есть множество способов помочь другим *понять* вашу позицию, *найти ценность* в ваших словах и *выразить* свое понимание. Вот некоторые из них.

Помогите другим понять вашу точку зрения

Если вы считаете, что другие не понимают вас, начинайте действовать.

Попросите уделить немного времени на то, чтобы выслушать вас. Вы можете дать знать коллеге, что хотите поделиться с ним своим мнением по определенному вопросу. Роджер вспоминает, как трехминутный разговор решил исход дела:

«Джон Лэйлин был партнером в известной международной юридической компании Covington & Burling, и в течение нескольких лет я работал его помощником. Каждый из нас подготовил свой проект письма, которое наш клиент из Пакистана мог бы отправить руководителю-индийцу. Мы прочитали и обсудили оба варианта. Лэйлин решил, что следует продолжить работу над его версией. Мне показалось, что он не понял, почему я счел ее неудачной. Я сказал, что считаю целесообразным продолжить работу над моим вариантом. Он категорически отказался и спросил, есть ли у меня предложения по изменению его проекта.

Я попросил его дать мне три минуты, чтобы я мог объяснить, что мне не понравилось в его версии письма. Сначала он воспринял мою просьбу в штыки. Однако затем достал свои часы, положил их на стол перед собой и предупредил, что у меня всего три минуты. Прервав меня уже на второй, он спросил, почему я до этого не объяснил все так же убедительно. Потом он выбросил свой вариант в мусорную корзину. В результате мы продолжили работу над моим проектом письма.

Меня наконец услышали. Я привел свои доводы, и они оказались убедительными».

Сформулируйте свое сообщение так, чтобы вас услышали. В США на капоте многих автомобилей неотложной помощи слово ambulance (скорая помощь) написано наоборот. Это позволяет водителям, которые смотрят в зеркало заднего вида, читать его правильно. Человек, который это придумал, видимо, задал себе очень хороший вопрос: «Как сформулировать сообщение, чтобы другие правильно его поняли?»

В ходе переговоров необходимо выразить идею в такой форме, чтобы другие сразу все поняли. Например, вы можете сказать подчиненным, что будете отдавать им 5% комиссионных с каждой

проданной единицы товара. По вашему мнению, это щедрое предложение. Однако большинство людей услышат только, что вам остаются остальные 95%. Они воспримут это как проявление жадности. Следовательно, вам не удалось донести до персонала ваше сообщение и намерение.

Когда в ходе переговоров эмоции накаляются, трудно сформулировать свое сообщение так, чтобы другие его правильно восприняли. Например, если вы злитесь, для вас естественно обвинить собеседника в этой негативной эмоции. «Я сержусь, потому что вы не проконсультировались со мной перед тем, как подписывать это соглашение». Не надо никого обвинять. Это заставляет других занимать оборонительную позицию. Их способность слышать вас снижается на то время, пока они придумывают контраргументы, почему *они* правы, а *вы* — нет. Желание совместно работать также пропадает.

Попробуйте выразить свое недовольство как часть сообщения, направленного на побуждение к дальнейшим действиям. Дайте вашему собеседнику понять, что вы не удовлетворены ходом дел. Это поможет улучшить взаимодействие. «Я сержусь — и говорю об этом прямо, — потому что хочу, чтобы впредь вы консультировались со мной, прежде чем подписывать соглашения, которые касаются нас обоих». Вероятность того, что в долгосрочной перспективе вас оценят по достоинству, гораздо выше, если вы стремитесь, чтобы вас услышали, а не просто пытаетесь «набрать очки». При этом ваше сообщение должно быть сформулировано с учетом будущего взаимодействия.

*Помогите другим найти ценность в ваших мыслях,
чувствах и действиях*

Существуют конкретные шаги, которые нужно предпринять, чтобы помочь остальным осознать ценность вашей точки зрения и эмоционального опыта.

Задавайте вопросы, которые помогут прояснить вашу позицию. Вместо того чтобы яростно отстаивать свою точку зрения, начните задавать собеседнику вопросы. Заставьте его поразмышлять над вашим мнением. Вы можете сказать: «Я не уверен, что мне удалось хорошо разъяснить мою позицию. Как вам кажется, почему я сам считаю ее настолько важной и убедительной?»

Воспользуйтесь метафорой, которая понятна собеседнику. Человек чувствует себя уязвленным, если собеседник не принимает в расчет его эмоциональное состояние: игнорирует его или пытается перебить собственными эмоциями. Как дать понять, что для вас важно, чтобы ваш эмоциональный опыт был принят во внимание?

Очень эффективный подход, помогающий снизить напряжение, — использование в разговоре метафор. Это позволит обсудить ваш общий эмоциональный опыт, но сделать это ненавязчиво и не напрямую. Вместо того чтобы сказать: «Меня беспокоит сложившаяся ситуация, вы меня расстроили, коллеги раздражают, и я не вижу выхода», вы можете прибегнуть к метафоре: «У меня складывается впечатление, что мы с вами исполняем разные танцы».

Вы сами или совместно с собеседником можете придумать метафоры, которые отражали бы ваше эмоциональное состояние. Например:

«Кажется, мы балансируем на канате над пропастью. Давайте убедимся, что у нас есть страховка».

«У меня ощущение, что мы во власти прилива, который несет нас на опасные скалы. Предлагаю изменить курс».

«Мне кажется, что сейчас нас накроет ураган. Как нам от него спастись?»

«Мне кажется, что мы с вами все глубже зарываемся в нору. Как нам из нее выбраться?»

«Такое чувство, что мы с вами пытаемся плыть против течения. Как нам облегчить себе жизнь?»

Метафоры помогают обсудить разногласия сторон. Благодаря этому можно не только признать наличие эмоциональных барьеров, но и превратить их в проблемы, поддающиеся решению. Если вы и собеседник «исполняете разные танцы», то спросите: «Как нам синхронизировать наши движения? Может, стоит сделать небольшую паузу, а затем вернуться к этому вопросу и посмотреть, не сможем ли мы двигаться в такт?» Если в ходе переговоров вы зашли в тупик, то можно спросить: «Как нам выбраться из тупика? Не вернуться ли нам назад, чтобы еще раз обговорить интересы каждой из сторон?»

Политики, журналисты и переговорщики часто используют в своей речи метафоры, чтобы дать слушателям яркое представление о своей цели и визуализировать ее. Например, в ходе урегулирования военного конфликта между Израилем и Палестиной возникла концепция дорожной карты на пути к миру, которую совместно предложили Россия, Соединенные Штаты, Европейский союз и ООН. Эта концепция оказалась близка и понятна многим людям во всем мире, которым конфликтующие стороны представлялись застрявшими в этом противостоянии. Дорожная карта предполагала реализацию конкретных шагов с обеих сторон. Вместо прямолинейности заявления «Мы объявляем новый план, которого должны придерживаться все конфликтующие стороны» гибкость дорожной карты открыла обществу и политикам конкретную тему для обсуждения.

Помогите другим услышать ваше сообщение

Вы можете помочь другим лучше понять вас, придерживаясь следующих правил.

Ваше сообщение не должно быть перегруженным. Чтобы его услышали, оно должно быть простым. Ответьте на несколько важных вопросов:

«Кому адресовано ваше сообщение?»

«Каких действий вы ожидаете от адресата? Сможет ли он это понять?»

«В чем плюсы и минусы вашего предложения с точки зрения адресата?»

«Воспримет адресат ваше сообщение или проигнорирует его?»

Подробно ответьте на каждый из этих вопросов, и ваша позиция станет четкой и мотивированной.

Уточните у собеседника, как он понял услышанное. Вы не узнаете, понял ли вас оппонент, пока он сам об этом не скажет. Самый простой способ уточнить, как были восприняты ваши слова, — спросить об этом. Вы можете сказать: «Я не уверен, что мне удалось ясно выразить свою мысль. Хорошо ли вы меня поняли?» Если собеседник передаст суть вашего сообщения неверно, поправьте его. В любом случае подобный вопрос мотивирует собеседника слушать вас внимательнее.

Важность самооценки

Рискованно полагаться на чужое мнение о вас. Вы не контролируете действия окружающих. Поэтому вам будет неприятно, если они не оценят вас по достоинству. Некоторые пользуются этим как инструментом манипулирования, например начинают льстить, чтобы заручиться вашим согласием, или отказываются понимать вашу позицию. Все это влияет на ваше эмоциональное состояние, если вы зависите от чужого мнения.

При этом стоит помнить, что только *вы* контролируете свою способность оценить себя и других. Воспользуйтесь внутренними ресурсами для формирования самооценки и повышения уверенности в себе, а также для того, чтобы лучше понять чужую и собственную позицию.

Сформируйте объективную шкалу оценки своей позиции и своих действий, не зависящую от внешних факторов. Если вы заслуживаете похвалы, то должны это признать. Если у вас возникли проблемы с самооценкой, попробуйте представить, как вас оценил бы человек, мнению которого вы доверяете. Возможно, в этой роли могут выступить родители, учитель или коллега, который всегда поддерживает вас и помогает не терять голову в трудных ситуациях. Что посоветовал бы вам этот человек в ходе переговоров? Скажите себе эти слова сами. Как он сформулировал бы ценность вашей точки зрения и прилагаемых усилий? Прислушайтесь к его мнению.

Как после зрелых размышлений вы оценили бы свои действия? Сделайте это. Будьте правдивы с собой. Ведь это вам абсолютно ничего не стоит. Вы можете гордиться тем, что готовы честно оценить себя. Получите ли вы подтверждение правильности своих идей или откровенно признаете, что они нуждаются в серьезной доработке, — в обоих случаях вы останетесь в выигрыше. Чем честнее вы оцениваете идеи вашего партнера (их преимущества и недостатки) и анализируете собственные предложения, тем лучше все будут подготовлены к тому, чтобы достигнуть взаимовыгодного согласия.

Возможно, что вы не заинтересованы в долгосрочных отношениях с партнером по переговорам. Одним из следствий вашей оценки собеседника может стать перемена мнения по этому вопросу на противоположное. Если вам удастся лучше понять и оппонента, и себя, это облегчит сотрудничество и поможет прийти к соглашению.

Выводы

Потребность в признании относится к числу основных. Каждый хочет, чтобы его понимали, ценили и прислушивались к его мнению. Если люди чувствуют, что их искренне уважают, они более склонны

к сотрудничеству и испытывают меньше враждебности. Вы можете выразить свое признание следующим образом:

- *понять* чужую позицию;
- *найти ценность* в чужих мыслях, чувствах или поступках;
- *выразить понимание* вербально или через конкретные действия.

Возможно, вы не согласны с чужой точкой зрения. Это нормально. Но при этом вам никто не запрещает понимать ее и признавать несомненные достоинства.

Глава, посвященная оценке, расположена в этой книге первой, поскольку все мы ощущаем эмоциональный подъем, осознавая признание со стороны окружающих. Важно также, чтобы другие понимали нашу эмоциональную потребность в аффилиации, автономии, статусе и роли. В следующих главах мы поделимся советами, касающимися этих четырех основных потребностей.

Глава 4

Создайте аффилиацию

Превратите врага в союзника

Групповые тренинги по улучшению навыков ведения переговоров мы часто начинаем с упражнения под условным названием «арм-рестлинг». Однажды мы работали с группой из тридцать человек. У каждого участника имелся опыт проведения переговоров в сфере международной торговли. Мы разделили людей на пары, попросили сесть лицом друг к другу, поставить локоть правой руки на стол и сцепить руки в замок со своим партнером. Участник получал очко, как только рука его партнера касалась поверхности стола. При этом каждый должен был набрать в ходе упражнения максимальное количество баллов. Участникам сообщили, что им должно быть безразлично, сколько очков наберет их партнер, и попросили выполнять упражнение с закрытыми глазами.

«На старт, внимание, марш!»

В течение двух минут продолжалась напряженная борьба: каждый пытался силой прижать руку партнера к столу. Хотя все приложили немало усилий, преодолевая сопротивление соперника, практически никому не удалось набрать больше двух-трех очков.

Исключение составила одна пара. Один из ее участников вспомнил, что его цель — самому набрать как можно больше очков и ему должно быть *безразлично, сколько наберет его партнер*. Поэтому он просто потянул руку соперника таким образом, чтобы его собственная рука коснулась стола. Изумленный партнер легко получил очко, сам участник также быстро получил свое очко, а затем вновь позволил выиграть противнику. В полном молчании и согласии эти двое раскачивали сцепленные в замок руки так быстро, как только могли, и старательно зарабатывали очки.

Мы остановили упражнение и попросили участников объявить группе, сколько очков получил каждый из них. Никому не удалось набрать больше трех очков, за исключением той пары, где соперники действовали сообща. Каждый из них набрал больше двадцати очков.

Из последующего анализа стало очевидно: несмотря на использование слова «партнер» и наши четкие инструкции, что участникам должно быть безразлично, сколько очков наберет их визави, практически каждый исходил из предположения, что он и человек напротив должны противостоять друг другу. Эта концепция противоборства преобладала и не позволила людям набрать столько очков, сколько они могли бы.

Многие изначально полагают, что они и их партнеры по переговорам находятся по разные стороны баррикад. Как правило, это убеждение мешает обеим сторонам добиться оптимального результата.

Сила аффилиации

В ходе переговоров мы имеем дело с фактическими или потенциальными разногласиями с другими людьми. Мы заинтересованы в преодолении этих разногласий, положительном результате и в том, чтобы затратить на это как можно меньше сил и времени. Достичь

этого легче, если мы настроены на сотрудничество. При объединении наших усилий появляются все шансы добиться взаимовыгодного результата.

Большую роль при совместной работе играет аффилиация. Слово «аффилиация» (affiliation) происходит от латинского глагола *affiliate*, означающего «усыновлять, принимать в семью». С точки зрения основной потребности аффилиация описывает наше чувство сопричастности другому человеку или группе. Это выражение эмоциональной дистанции между людьми. Если мы ощущаем свою общность с группой людей или с отдельным человеком, эмоциональная дистанция между нами невелика. Мы чувствуем, что близки друг другу.

В присутствии аффилиации совместная работа становится гораздо легче. Мы начинаем относиться к другому человеку не как к незнакомцу, а скорее как к члену семьи. В итоге обе стороны стремятся заботиться друг о друге, защищать взаимные интересы, пытаются найти выгоду для партнера. В этом случае уменьшается сопротивление новым идеям, появляется потребность при необходимости изменить точку зрения. Верность друг другу заставляет нас быть открытыми, искать взаимовыгодные решения и повышает вероятность того, что мы будем ценить достигнутое соглашение.

Аффилиация подразумевает *честное* взаимодействие. Это происходит только тогда, когда партнер искренне беспокоится о нас, а не только о наших деньгах. Аферисты и специалисты по телефонным продажам могут стараться создать аффилиацию, чтобы добраться до нашего кошелька. Но в тот момент, когда мы поймем, что им на нас наплевать, мы, скорее всего, положим трубку.

Кроме того, переговорщика, который пытается вызвать чувство аффилиации исключительно в корыстных целях, могут выдать его истинные эмоции. Как мы уже говорили выше, невозможно полностью контролировать и скрывать свои переживания.

Слишком часто мы не замечаем возможности создать аффилиацию

Несмотря на силу аффилиации, мы зачастую пренебрегаем ее созданием. Иногда мы не замечаем *структурных связей*, которые объединяют нас с другими, — то есть те роли, которые относят нас к определенной группе. Например, мы с партнером по переговорам оба нумизматы, и это может нас объединить. Но если мы не узнаём этого, то не получим эмоционального преимущества. Мы также можем недооценивать нашу способность выявлять и устанавливать *новые* роли, которые связывают нас в качестве коллег, партнеров по переговорам или партнеров по решению общей проблемы.

Какова бы ни была структура отношений, мы часто пренебрегаем укреплением *личных связей* — эмоциональных привязанностей, которые сближают людей. Братья и сестры, живущие отдельно, отдаляются друг от друга и начинают меньше общаться. При этом незнакомые люди, случайно оказавшиеся рядом в самолете, могут рассказать о себе то, что никогда не говорили даже близким друзьям. В ходе переговоров сила личных отношений может оказаться мостиком между «нами» и «другими».

В ваших силах повысить степень аффилиации. В этой главе мы расскажем, как это сделать. Начнем с описания способов укрепления структурных связей с другими людьми. Затем предложим несколько идей, как строить личные связи. В завершение поговорим, как защититься, чтобы аффилиацию не использовали против вас.

Укрепление структурных связей

О наличии структурных связей можно говорить в том случае, когда вас и вашего собеседника связывает что-то общее, например вы родственники, коллеги или любите одинаковую музыку. Принадлежность

к одной группе зачастую автоматически создает определенную степень аффилиации.

Существуют практические способы укрепления структурных связей с собеседником. Вы можете найти то, что вас объединяет, или выстроить новые отношения исходя из того, что вы вместе работаете.

Найдите связи с другими

Если вы нашли структурные связи с другими, то ваше взаимное несогласие перестает быть единственной связывающей вас нитью. Другие связи помогают объединиться, мотивируют на сотрудничество, а также выполняют роль страховки, если ситуация накаляется.

Прежде чем приступить к переговорам, попробуйте найти что-то общее с партнерами. Чтобы обнаружить структурные связи, можно побеседовать с коллегами, которые уже работали с вашими оппонентами, изучить их резюме или поискать информацию о них в интернете.

В начале встречи полезно завести откровенный разговор на темы, которые вас объединяют, например:

- *возраст* («В нынешней экономической ситуации я часто задумываюсь о том, чтобы уйти на пенсию»);
- *положение* («Ваш босс тоже заставляет вас работать все выходные, как наш?»);
- *семья* («У вас есть дети? Как вам удается совмещать работу с личной жизнью?»);
- *происхождение* («Какое совпадение, что ваши родители, как и мои, родом из Берлина!»);
- *религиозные убеждения* («У вас случайно нет хороших рецептов для встречи Пасхи, Рождества и т.д.»);

- общие увлечения, например турпоходы, музыка или шахматы («Мне тоже очень нравятся горные лыжи. Может быть, нам сто́ит как-нибудь зимой покататься семьями?»).

Вас может связывать также то, что вы деловые партнеры, коллеги, одноклассники, друзья, знакомые, выпускники одного университета. Обсуждение структурных связей поможет наладить контакт. («Вы учились в этом университете? Я тоже. А в каком общежитии вы жили?»)

Устанавливайте новые связи как коллеги

После военного конфликта в Югославии в 1990-х годах некоторые члены парламента, представлявшие интересы сербов, начали относиться к другим политическим партиям как к соперникам. Это очень затрудняло работу, учитывая, что в правительственную коалицию входили 17 различных партий, которым следовало договариваться друг с другом для эффективной работы. Дэн пригласили для обучения членов сербского парламента ведению переговоров с учетом интересов противоположных сторон. Было очевидно, что негативные эмоции присутствуют у всех, потому Дэн спросил у сербов, какую стратегию ведения переговоров они считают наиболее эффективной. Один из собеседников единственной фразой выразил суть причины, по которой ситуация была настолько напряженной: «Мы должны обмануть других, прежде чем они обманут нас».

Тот факт, что два человека (каким бы ни был их предыдущий опыт совместной работы) в настоящий момент сидят друг против друга за *столом переговоров*, заставляет каждого из них фокусироваться на сути разногласий. Это могут быть политические или любые другие вопросы — важен сам факт наличия расхождений. Каждый из участников убежден: представляя в переговорном процессе

свои интересы, они находятся по разные стороны баррикад. Переговоры воспринимаются как противостояние. И это объясняет, почему многие из них заканчиваются неудачно.

Независимо от того, какие отношения существовали между вами и оппонентом в прошлом, всегда можно выстроить с ним новые отношения как с коллегой.

Относитесь к другим как к коллегам. Не позволяйте предполагаемому плану переговоров или стереотипным представлениям о том, как должны вести себя оппоненты, мешать вам действовать конструктивно. Ниже представлены несколько простых шагов по установлению связей.

- *Договоритесь о встрече в неформальной обстановке.* В преддверии важных переговоров между правительством Южно-Африканской Республики и Африканским национальным конгрессом (АНК) представитель правительства Рольф Мейер договорился, что пообедает со своим другом в его уединенном загородном доме, зная, что его визави от АНК Сирил Рамафоза приедет туда на выходные порыбачить.
- *Представьтесь неофициально, предложите называть вас по имени.* «Привет. Я — Сэм Джонсон. Пожалуйста, зовите меня Сэм. Могу ли я также обращаться к вам по имени?»*

* Основные потребности человека универсальны. Тем не менее способы удовлетворения каждой из них зачастую зависят от культурного контекста. Например, в коллективистской культуре может быть расценено как оскорбление, если младший по возрасту и должности сотрудник предложит старшему коллеге называть друг друга по имени. В этой книге мы не будем останавливаться на разнице подходов в различных культурах, но хотим обратить внимание читателей на то, что некоторые из приведенных тактик нуждаются в адаптации в соответствии с социокультурными нормами.

- *Если это возможно, сядьте рядом, а не напротив.* «Поскольку нам предстоит совместная работа, давайте расположимся за этим столом рядом».
- *Укажите на то, что для вас важны интересы другой стороны.* «С моей точки зрения, любое решение, к которому мы придем, должно учитывать интересы обеих сторон. Однако я не уверен, что в полной мере понимаю, в чем заключаются ваши приоритеты. Если вы не против, я готов обсудить, что важно для вашей стороны, а что — для моей. Это может способствовать более глубокому взаимопониманию, которое должно быть принято во внимание при подписании любого соглашения».
- *Подчеркните, что перед вами стоит общая задача.* «Перед нами непростая задача — прийти к договоренности, которая устроила бы и мое, и ваше руководство. Давайте начнем с информации о своих основных ожиданиях».
- *Избегайте доминирования в диалоге.* «Прежде чем двигаться вперед, думаю, я должен выслушать ваше мнение о том, как нам эффективнее действовать».

Попросите о небольшой услуге. Бенджамин Франклин как-то сказал, что оказание услуги может перекинуть мостик между людьми. При этом он говорил не об услуге другому человеку, а о том, чтобы вы позволили оказать ее вам. Попросите дать вам на время книгу или о какой-нибудь подобной мелочи, которую несложно выполнить. Вы условно окажетесь в долгу перед человеком, который почувствует свою щедрость и определенную связь с вами.

Планируйте совместную деятельность. Если вы привлечете оппонента к выполнению какой-то совместной задачи, между вами появится структурная связь как между коллегами или друзьями. Подумайте, как можно это организовать. Например, политическую напряженность между двумя странами удастся снизить, если

организовать совместную экономическую деятельность или программы по обмену студентами.

В большинстве случаев вы можете пригласить партнеров по переговорам присоединиться к мозговому штурму, чтобы сформулировать конструктивные предложения и преодолеть имеющиеся разногласия. Полезно провести встречу в неформальной обстановке, изменив расстановку кресел, чтобы участники оказались за круглым столом, или, например, попросив всех присутствующих рассказать какую-нибудь историю из детства. Можно также предложить всем участникам пообедать вместе, посидеть в баре или посетить спортивное мероприятие.

Исключая другого из общей деятельности, делайте это деликатно. Структурные связи, с таким трудом выстроенные, легко разрушить, если человек считает, что его игнорируют. Ощущение, что вас исключили из командной деятельности — участия во встрече, беседы за чашкой кофе или опроса коллег по поводу организации офисного пространства, — имеет более сильные эмоциональные последствия, чем кажется. В ходе коучинговой сессии один высокопоставленный правительственный чиновник рассказал Дэну, какое горькое разочарование испытал его коллега, не получив приглашения участвовать в важной встрече представителей нескольких департаментов. Он полагал, что должен там присутствовать, и чувствовал отчуждение со стороны устроителей мероприятия. В ответ он нашел законный способ задержать выделение нескольких миллионов долларов, которые должен был получить департамент-организатор. В итоге деньги дошли до адресата лишь спустя полгода.

Неучастие во встрече может показаться пустяком, но только не для того, кого не пригласили. Поэтому, планируя следующую встречу — обед с коллегами в местном кафе или ключевые переговоры, — будьте бдительны. Возможно, вы исключили из числа участников коллег, которые примут это близко к сердцу. Подумайте, может быть, все-таки стоит их позвать? Даст ли это какой-то выигрыш и какими могут быть

возможные издержки от исключения? Несколько минут размышлений смогут сэкономить часы последующих сожалений. Даже если вы приняли решение не приглашать кого-то на встречу, постарайтесь по крайней мере объяснить этим людям причину. Пусть это не станет для них неожиданностью и они узнают об этом от вас.

Сократите личную дистанцию

Мы поговорили о том, как выстраивать *структурные* связи, теперь пришло время рассмотреть еще один аспект аффилиации — *личные* связи. Они позволяют нам почувствовать себя ближе друг к другу или, наоборот, ощутить дистанцию. Без личных связей участники переговоров могут поставить под сомнение честность друг друга, невнимательно слушать или, как вспоминает Роджер, вовсе отказаться от сотрудничества.

«В начале 1990-х годов меня и еще нескольких моих коллег пригласили в Южно-Африканскую Республику для организации в столице страны Претории семинаров по ведению переговоров для “белого” кабинета министров президента Де Клерка и для Африканского национального конгресса (АНК) в Йоханнесбурге. После того как мы провели семинар в Претории, нам сообщили, что АНК отменил свой, запланированный на следующую неделю. Мы отправились в Йоханнесбург и встретились с генеральным секретарем АНК Сирилом Рамафозой и его коллегами. После состоявшейся беседы семинар для АНК был вновь назначен, и мы успешно его провели.

На следующий день после семинара Рамафоза пригласил нас на обед. К этому моменту мы узнали друг друга достаточно хорошо, и я позволил себе спросить:

— Почему же вы все-таки хотели отменить запланированный семинар?

— Потому что вас никто не знал, — ответил он.

— Но ведь вы всё обо мне знали, — удивился я. — Если я не ошибаюсь, вы даже однажды писали мне в Гарвард и спрашивали, не могу ли я помочь вам с участием в Центре международных проблем.

— Я знал всё о вас, — ответил Сирил, — но я никогда не слышал вашего голоса, не видел ваших глаз, не пожимал вам руку.

Он замолчал, улыбнулся и слегка покачал головой:

— Я не знал вас».

Для большинства людей сам человек и его резюме — это не одно и то же. Очень часто для продуктивных рабочих отношений необходимо установить контакт на личностном уровне и поближе узнать партнера. Даже в самых простых переговорах личные связи между их участниками могут стать ключевым фактором.

Установите связи на личном уровне

Степень аффилиации, которую мы ощущаем, может меняться — постепенно или довольно резко. Если мы не будем контролировать нашу личную дистанцию, то можем не заметить, как сближаемся с другим человеком или отдаляемся от него.

Например, взрослые дети могут не прийти к единому мнению, нужно ли поместить мать в центр сестринского ухода*. Разногласие в этом вопросе эмоционально отдаляет их друг от друга. Если они

* Частный центр медицинского обслуживания, куда помещают больных, нуждающихся в длительном уходе или лечении. Как правило, это дешевле, чем лечение в больнице. *Прим. пер.*

не сделают шаг назад в обсуждении и не спросят себя, как улучшить внутрисемейные отношения, они могут утратить возможность поддерживать друг друга в сложной ситуации, когда здоровье их матери постоянно ухудшается.

Оптимальную эмоциональную дистанцию между участниками переговоров можно сравнить с физическим расстоянием между дикобразами, которые стараются согреться холодной ночью. Они пытаются сблизиться, но не настолько, чтобы уколотся о колючки соседа. Степень эмоциональной близости находит отражение в нашем поведении: дружеские объятия и поцелуи свидетельствуют о теплых взаимоотношениях, а кивок головы или краткое рукопожатие — об эмоциональной дистанции. Правильная интерпретация физических сигналов эмоциональной дистанции помогает оценить степень аффилиации между вами и другими людьми. Это также может стать предупреждением, если вы нарушаете границы личного пространства собеседника, что вызывает у него дискомфорт.

Далее мы расскажем о четырех тактиках, которые помогут установить личностные связи с окружающими.

1. *Общайтесь лично, а не по телефону или электронной почте.* Эффективнее всего персональная дистанция сокращается в ходе личного общения, а не при разговоре по телефону или электронной переписке. Узнав кого-то лично, гораздо проще избежать навешивания ему ярлыков или приписывания каких-то мыслей. Неважно, кто участвует в переговорах: израильтяне и палестинцы, рядовые сотрудники и руководители, арендодатель и квартиросъемщик. Переговоры лицом к лицу дают возможность увидеть конкретных людей с разных сторон и глубже почувствовать контекст. Если деловая встреча происходит в вашем офисе, возможно, вам стоит

проследить, чтобы рабочий стол не стал барьером между вами и другой стороной. Бывший государственный секретарь США Дин Ачесон очень часто вставал из-за стола и подсаживался к своему гостю. У Роджера, например, стол развернут к стене и книжным полкам, так что он может легко повернуть кресло, когда к нему приходит посетитель, и предложить своему гостю сесть рядом с ним. Установить личный контакт проще, если вас не разделяет стол.

После того как вы узнали человека лично, аффилиацию можно поддерживать не только при помощи встреч. Вы поняли, что собой представляет ваш собеседник, и теперь легче интерпретировать тон его голоса по телефону или смысл его письма.

Но при возникновении разногласий проблему гораздо проще решить при личной встрече, а не посредством электронных писем. При обсуждении ситуации на личной встрече снижается риск неправильно понять собеседника. Каждый из нас передает свои эмоции посредством языка тела, тона голоса и содержания сообщения. Во время личной встречи тон голоса собеседника может повышаться или понижаться, что определяет степень его эмоций. В электронных письмах такой «контроль громкости» отсутствует.

2. *Обсуждайте темы, которые вас интересуют.* Вторым способом установить личные отношения — это говорить о том, что важно лично для вас. Всем известен список безопасных тем: дорожные пробки и погода. Если вы заведете разговор на одну из них, вы вряд ли оскорбите собеседника и почти ничего не расскажете о себе. Такие малозначительные разговоры меньше всего способствуют сокращению дистанции между собеседниками.

Обсуждая интересную для вас тему, вы больше раскрываетесь перед другим человеком, и это повышает вероятность установления между вами более тесных взаимоотношений. К темам, повышающим аффилиацию, относятся разговоры о семье, финансовом положении, эмоциональной реакции на обсуждаемые вопросы, сомнениях относительно работы и этических проблемах.

Чтобы начать обсуждать любую из этих проблем, попросите совета: «Я никак не могу заставить коллег вовремя приходить на встречи. Вы не сталкивались с подобной проблемой? Как с ней справиться?» Рассказав о своих ошибках, слабостях, плохих привычках, вы, возможно, эмоционально сблизитесь с собеседником.

Если цель вашей беседы — повышение аффилиации, но вы хотите обезопасить себя, попросите собеседника о сохранении конфиденциальности. Прежде чем просить совета, как решить личную или профессиональную проблему, скажите: «Я хотел бы посоветоваться с вами. Могу я попросить никому не рассказывать о нашем разговоре?» Или подчеркните: «Я буду вам очень признателен, если содержание нашей беседы останется между нами».

Как правило, участники переговоров охотно выполняют подобные просьбы. А если есть риск того, что человек может нарушить данное вам обещание, то лучше разговаривать с ним на нейтральные темы.

В таблице 6 приведены некоторые темы, обсуждение которых повышает степень аффилиации. Перечислены также наиболее безопасные темы, способствующие увеличению эмоциональной дистанции, если между вами и собеседником возникла неловкость или если вы чувствуете, что есть обоюдный риск выйти за пределы зоны комфорта.

Таблица 6

Темы разговоров,
влияющие на степень аффилиации

Повышают степень аффилиации и сокращают эмоциональную дистанцию	Сохраняют эмоциональную дистанцию
Семья	Погода
Личные переживания, планы	Хорошие рестораны
Дети, братья и сестры, родители	Дорожные пробки
Личные политические взгляды	Любимые телевизионные программы
Любые темы, не касающиеся рабо- ты (истории из жизни, различные философские взгляды и т. д.)	Узкопрофессиональные темы
Советы (например, как воспитывать детей или вести себя с супругом)	Автомобили
Выражение своих сомнений или неуверенности	Молчание

Если обсуждение какой-то темы слишком болезненно, лучше открыто это признать. Например, так бывает, когда религиозные лидеры общаются с участниками военного конфликта: душевные раны этих людей слишком глубоки, и с ними сложно обсуждать некоторые вопросы сразу после

боев. Это вполне естественно. Точно так же после террористических атак на Всемирный торговый центр в 2001 году некоторые психологи призывали тех, кто пребывал в шоке, говорить о своем эмоциональном состоянии, даже если единственное, что они произносили, — «Я не могу выразить это словами». Подобное признание увеличивает степень аффилиации, потому что люди демонстрируют свою уязвимость. Вместо того чтобы закрыться от мира и молчать, они откровенно сообщают о своих проблемах, даже если им не удастся описать их в конкретных эмоциональных категориях.

3. *Обеспечьте личное пространство, чтобы стать ближе.* Третий способ выстроить хорошие отношения — это обеспечить другим (и себе) достаточное личное пространство. Нет необходимости разрушать чувство аффилиации ради личной свободы. Вы можете обозначить свое право на личное пространство, оставаясь дружелюбным. Однажды шотландская семейная пара сердечно приветствовала гостей, приехавших к ним на выходные, после чего хозяева добавили: «Мы читаем. А чем вы хотите заняться?»

Вам не обязательно делиться сокровенными тайнами, чтобы установить аффилиацию. Смысл в том, чтобы обе стороны видели перед собой в ходе переговоров живых людей, а совсем не в стремлении завести новых друзей или решить семейные проблемы. Вам нужно добиться такой степени личных отношений, чтобы вы могли доверять друг другу, совместно и эффективно справляться со сложностями.

Если усилия по установлению аффилиации приводят к тому, что кому-то становится некомфортно от вторжения в личное пространство, сделайте шаг назад. Возможно, вы

зашли слишком далеко. У всех нас бывают моменты, когда требуется дистанцироваться от других. Нужно время, чтобы побыть в одиночестве, расслабиться, подумать. Если разговор становится слишком тяжелым, принимает чересчур личный характер и вам неприятно его продолжать — смените тему, сделайте паузу или предпримите что-нибудь подобное. Чтобы установить аффилиацию с человеком, которому вы не вполне доверяете, решите для себя, какого рода информацией можно с ним делиться. Представьте, что у вас есть коллега, обладающий рядом замечательных качеств, с которым у вас хорошие отношения, но он любит посплетничать о правилах, установленных в организации. В этом случае лучше воздержаться от обсуждения с ним тех корпоративных проблем, свое мнение о которых вы не хотите доводить до сведения остальных членов коллектива. Тем не менее вполне допустимо установить с ним аффилиацию, обсуждая семейные проблемы, если вы уверены, что это останется между вами.

4. *Поддерживайте отношения.* Еще один способ укрепить личные связи — это периодически напоминать о себе, чтобы поддерживать отношения с нужными людьми независимо от того, работают они в вашей компании или нет. Аффилиация не является чем-то постоянным, она имеет тенденцию меняться. Личные отношения нуждаются в подпитке, и аффилиация требует, чтобы ее постоянно поддерживали. Игнорируя свою супругу, нельзя ожидать, что вы оба будете так же привязаны друг к другу, как раньше. Поддерживать чувство аффилиации и постоянно проявлять личное внимание чрезвычайно важно. Пригласите коллегу на обед, узнайте, как у него дела, спросите о детях.

Как облегчить установление личных связей

Мы вполне способны, понимая ценность выстраивания личных отношений, бояться этого. Если у нас нет оснований для доверия, мы можем опасаться, что другая сторона введет нас в заблуждение. Но даже если мы доверяем партнерам по переговорам, мы боимся критики собственных коллег и подчиненных.

Три способа облегчить установление личных связей между сторонами: организовать неформальные встречи, изменить общественное мнение о конфликте, создать подкомиссии для решения специальных вопросов.

Роджер использовал некоторые из этих подходов в напряженных переговорах между профсоюзом и администрацией. Он работал с вице-президентом по трудовым отношениям одной крупной американской корпорации, который хотел улучшить взаимодействие с руководителем профсоюза. При этом представители и профсоюза, и компании считали, что находятся по разные стороны баррикад. Их переговоры затягивались, они никак не могли договориться по поводу зарплат, бонусов, гарантий занятости и другим вопросам. Каждая из сторон имела основания быть недовольной и рассерженной, настаивала на полном удовлетворении своих требований и отказывалась идти навстречу оппонентам. Это противостояние длилось столь долго, что в корпорации даже появилась специальная комната для переговоров, где встречались представители профсоюза и администрации. Через все помещение тянулся длинный деревянный стол, по обе стороны которого располагались примерно по двадцать пять стульев. Еще пятьдесят стульев для рядовых сотрудников стояли позади. Переговорщики садились друг напротив друга и выглядели как войска, готовые к бою.

Роджер вспоминает, как он пытался установить аффилиацию между этими двумя группами.

«Моим первым побуждением было изменить место проведения встречи. Недалеко от этой переговорной комнаты находился конференц-зал с большим круглым столом. Я взял таблички с именами участников переговоров и расставил их так, чтобы люди с обеих сторон сидели за этим круглым столом через одного. Представители профсоюза вошли в конференц-зал, увидели таблички со своими именами вперемежку с табличками с именами членов администрации и забеспокоились. Они стали спрашивать меня: “Что происходит? Что это за фокусы? Мы хотим сидеть все вместе. Давайте вернемся в прежнюю комнату для переговоров, или мы уйдем”. Доверия между двумя группами почти не было, и они вернулись к тому, с чего начали, — к длинному столу и абсолютному отсутствию результата.

Однако учитывая напряженность ситуации, как профсоюз, так и администрация компании были заинтересованы в дальнейших консультациях. Я предположил, что личное взаимодействие двух руководителей поможет сократить дистанцию между противоборствующими сторонами. Я пригласил вице-президента компании и руководителя профсоюза встретиться в неформальной обстановке в Гарвардской школе права, чтобы совместно решить, что они могут предпринять.

Едва они расположились в моем офисе, как между ними завязалась непринужденная и искренняя беседа. Я тут же потянулся за фотоаппаратом в надежде запечатлеть момент, чтобы в будущем использовать этот снимок как напоминание об их взаимном согласии и дружеских отношениях.

Но увидев камеру, мужчины стали категорически возражать против фотографирования. Их беспокоило, как подобные снимки воспримут их подчиненные. Как руководство корпорации, так и члены профсоюза считали этих двоих непримиримыми противниками, готовыми яростно сражаться по любому вопросу.

Каждый боялся, что фотография, где запечатлена такая встреча в неофициальной обстановке, может нанести непоправимый ущерб их репутации в глазах коллег. Увидев снимок, руководство корпорации могло решить, что сотрудник, отвечающий за трудовые отношения, находится в сговоре с профсоюзом, и ему больше нельзя доверять. Глава профсоюза беспокоился, что подобная фотография серьезно подорвет его авторитет, поскольку сотрудники решат, что он ухудшает их позиции, налаживая личные отношения с администрацией компании. Оставшаяся часть встречи была продуктивной, но менее насыщенной. Я провел совместный мозговой штурм на тему урегулирования наиболее спорных вопросов. Мои собеседники предложили способы удовлетворить внутренние интересы каждой стороны. В том году забастовок рабочих больше не было».

Организовывайте неформальные встречи. Очевидно, что Роджер понимал важность установления личных отношений между партнерами по переговорам. Он постарался создать контекст, располагающий к совместным действиям. Его первая попытка — усадить переговорщиков за круглый стол — не увенчалась успехом. Но он продолжил настаивать на своем. В офисе Роджера, на нейтральной территории, два руководителя встретились в неформальной обстановке. Это облегчило возможность их непринужденного общения и обсуждения того, что можно предпринять для улучшения ситуации.

Измените общественное мнение о конфликте. Сильных личных связей может оказаться недостаточно, чтобы обеспечить взаимное сотрудничество между участниками переговоров. Хотя представители администрации компании и профсоюза демонстрировали удивительное взаимопонимание в стенах офиса Роджера, на публике они старательно поддерживали видимость вражды. Каждый из них понимал: его немедленно сочтут предателем, стоит лишь показать

коллегам, насколько комфортно ему общаться с представителем противоположной стороны. При этом и Роджер, и оба руководителя отдавали себе отчет в том, что установление хороших отношений между двумя группами значительно повышало возможность решать как текущие, так и потенциальные проблемы.

В некоторых обстоятельствах мудрый шаг со стороны руководителей — продемонстрировать всем, что они совместно работают над вопросом, ставшим камнем преткновения. Для этого полезно сделать фотографию, на которой видно, как они работают над общей проблемой*. Можно опубликовать совместную статью в СМИ или разослать электронное письмо сотрудникам, где говорится об их намерении вместе решать сложные вопросы.

Создайте подкомиссии для решения специальных вопросов. В случае с администрацией компании и профсоюзом перспектива изменения общественного мнения была не слишком привлекательной для лидеров обеих сторон: каждый из них опасался, что информация об их дружеских отношениях вызовет отчуждение со стороны коллег. В подобных обстоятельствах полезно предпринять определенные шаги, чтобы уменьшить структурные разногласия между сторонами. Например, создать отдельные подкомиссии по специальным вопросам: заработной плате, бонусам, гарантиям работы и другим спорным темам. В каждую подкомиссию вошли бы несколько представителей обеих сторон, чтобы совместно определить приемлемые варианты решений. Эти встречи проводились бы в неофициальной обстановке, не предполагающей конкретных обязательств. Если бы над участниками не довлела необходимость принимать на себя связывающие их обязательства, то они чувствовали бы себя коллегами, вместе ищущими пути выхода из сложившейся ситуации. Со временем работа подкомиссий

* См. историю переговоров между президентом Эквадора Хамилем Мауадам и президентом Перу Альберто Фухимори в главе 10.

сократила бы структурные разногласия между сторонами, и они предложили бы рекомендации, способствующие принятию решений.

Помимо прочего руководители могли бы изменить формулировку названия их переговорного процесса. Стандартное название этой процедуры — «переговоры о заключении коллективного договора». Понятие «договор» подразумевает наличие двух торгующихся сторон, каждая из которых хочет получить как можно больше, но отдать как можно меньше. «Мы не повысим бонусную часть, пока вы не снизите свои требования по количеству дней отпуска». Достаточно использовать такое название, как «переговоры на основе учета интересов сторон» или «совместное решение проблем», и это подчеркнуло бы, что обе стороны выступают как союзники.

Как защитить себя от манипуляций на основе вашей аффилиации

До сих пор мы полностью поддерживали необходимость установления высокой степени аффилиации. Однако чем лучше вы к кому-то относитесь, тем выше вероятность, что вы согласитесь выполнить все просьбы этого человека. Это может сделать вас уязвимым.

Чтобы принять мудрое решение, прислушайтесь и к разуму, и к сердцу. И то и другое служит хорошим источником свежих идей, помогая отсеять неудачные варианты. Прежде чем принять решение, посоветуйтесь с сердцем и головой.

Прислушайтесь к голосу разума

Высокая степень аффилиации способна заставить вас принять неудачное решение. Коллега может апеллировать к общественному мнению, чтобы склонить вас к конкретному результату. Эту тактику

часто используют подростки, чтобы вынудить своих друзей попробовать алкоголь или сигареты: «Все курят. Попробуй и ты хоть разок». Похожим образом партнер по переговорам пытается использовать ваши хорошие отношения, чтобы заставить вас согласиться с его условиями.

«Мы с тобой давние друзья и коллеги, и я никогда не требовал слишком многого. Но сейчас я прошу тебя согласиться».

Вы ощущаете эмоциональное давление. Сам по себе предлагаемый вариант, возможно, и неплох. Более того — даже хорош для вас. Но прежде чем идти на поводу у личных отношений и эмоциональной привязанности, сделайте паузу. Прислушайтесь к тому, что советует ваш разум. Можно заранее подготовить ответ на случай подобного давления:

«Я не обещаю, что соглашусь, но раз ты меня об этом просишь, даю слово еще раз обдумать это предложение и обсудить его с тобой завтра утром».

Вынужденное согласие с невыгодным предложением отрицательно сказывается на обеих сторонах. Например, если вас убедили купить автомобиль, не отвечающий потребностям вашей семьи, скорее всего, вы будете разочарованы. Ведь машина оказалась не такой, как вы рассчитывали. Останется злиться на себя за то, что поддались уговорам продавца. Но перспективы автомобильного дилера также не радужны. Он может потерять потенциальных клиентов и репутацию, если вы станете рассказывать об этой истории друзьям и знакомым.

Прежде чем принять решение, проанализируйте, насколько оно рационально. Если вы планируете приобрести новый автомобиль, соберите основную информацию по тем моделям, которые вас

интересуют. Почитайте, что в журнале Consumer Reports* говорится об их безопасности, потреблении бензина, сроке службы и гарантийных обязательствах. Какие скидки предлагаются на разные модели. Какая у вас лучшая альтернатива выбранной машине. Если вы не достигнете соглашения с этим дилером, к кому еще можно обратиться, какой автомобиль и по какой цене приобрести. Насколько для вас существенна перспектива подождать несколько недель, прежде чем покупка состоится?

Прислушайтесь к своему сердцу

Не стоит беспричинно подозревать всех, с кем вы общаетесь. Более того, если вы будете слишком недоверчивы, это уменьшит преимущества, которые обеспечивает при переговорах аффилиация. Тем не менее будьте начеку. Прежде чем принять важное решение, прислушайтесь не только к разуму, но и к своей интуиции.

Если знакомый или рекламное объявление предлагают вам возможный вариант решения, ваше шестое чувство может очень пригодиться. Это касается многих аспектов: покупки нового автомобиля, принятия предложения о работе, найма нового сотрудника или помощника. Многое становится ясно, если обратить внимание на то, как реагирует ваше тело на мысль о важном решении. Чужой совет способен помочь, но вы также многое поймете, если прислушаетесь

* Журнал американской организации Consumers Union (Союз потребителей). Публикует обзоры и сравнительные описания потребительских товаров и услуг, базирующиеся на откликах пользователей и результатах тестирований, проводимых в лаборатории журнала. Не публикует рекламу третьих лиц, не принимает образцы продукции и не разрешает использование результатов своих тестов для продвижения товаров. *Прим. пер.*

к собственным физическим ощущениям. Расслабьтесь, не торопитесь и подумайте над следующими вопросами:

- Что я чувствую по поводу этого решения? (Страх? Счастье? Уверенность? [долгая пауза] Поймите, что вы чувствуете.)
- Если я откажусь, что я буду чувствовать завтра? (Облегчение? Разочарование? Расстройство? [долгая пауза] Закройте глаза, прислушайтесь к интуиции.)
- Если сейчас я соглашусь, что я почувствую завтра утром? (Есть ли ощущение, что это верное решение? Почему?)

Разница между тем, что вы *думаете* и *чувствуете*, говорит о многом. Но не всегда ее удастся четко сформулировать. Например, если вам *кажется*, что вы не должны что-то делать, то чем вы руководствуетесь: собственными ощущениями или боязнью критики со стороны друга, коллеги? Чем выше степень аффилиации с кем-то, тем значительнее риск. В этом случае ваши чувства по поводу ваших действий (например, выбора одежды) будут не внутренней эмоциональной реакцией, интуицией или шестым чувством, а скорее попыткой угадать, что подумает человек, мнение которого для вас важно. Нужно внимательно следить за собой, чтобы не принять предполагаемые чувства других за ваши собственные. Слушайте голос и разума, и сердца, и вашу аффилиацию не используют против вас, а качество принимаемых решений улучшится.

Выводы

Если между партнерами по переговорам устанавливается высокая степень аффилиации, их совместная работа становится более легкой и продуктивной. Созданию аффилиации способствуют:

- *структурные связи.* Они появляются у вас с другими людьми, если вы являетесь членами одной группы. Можно усилить структурные связи, найдя общее, связывающее вас с собеседником, или создав что-то объединяющее вас;
- *личные связи.* Это ваши личные взаимоотношения с другими людьми. Обсуждая личные темы, вы можете сократить дистанцию, отделяющую вас от них. Однако не забывайте: у каждого должно быть достаточное личное пространство, чтобы чувствовать себя комфортно.

Глава 5

Уважайте автономию окружающих

**Расширяйте свою автономию
(но не посягайте на чужую)**

Прекратите читать эту книгу. *(Немедленно!)*

Возможно, вам хочется забросить эту книгу куда-нибудь подальше, но наверняка вы против того, чтобы вам указывали, что делать. И вы абсолютно правы. Когда мы *говорим вам, что вы должны делать*, мы посягаем на вашу свободу принятия решений.

Каждому из нас требуется определенная степень автономии. Если бы прямо сейчас к вам подошел полицейский и надел наручники, они ограничили бы вашу возможность использовать руки. Таким образом, наручники ограничивают вашу свободу, даже если вы в данный момент не собираетесь использовать руки.

Чем выше степень *нашей автономии*, тем существеннее риск, что наши действия могут быть восприняты другими как посягательство на их автономию. Приведем случай из практики Элизабет, опытного корпоративного юриста. Она рассказала нам о переговорах, которые, как она поначалу предполагала, должны были стать «простой согласованной покупкой контрольного пакета акций».

«Я прибыла в аэропорт О'Хара в сопровождении двух помощников, чтобы в первый раз встретиться с Джоном, юристом, представлявшим другую сторону. Он был один. Казалось, он был удивлен и расстроен тем, что я привела на встречу двух молодых юристов.

— Я полагал, что у нас состоится встреча без свидетелей, на которой мы могли бы лучше познакомиться и составить план действий на основании той схемы, которую я вам высылал. Очевидно, что нам предстоят длительные переговоры, — сказал он.

— Но именно мои помощники подготовили предварительный вариант финального соглашения. Мне кажется необходимым их присутствие при нашей встрече, — возразила я.

— Вариант соглашения! — воскликнул он. — Вы слишком торопите события. Приводите с собой сотрудников, а они приносят готовую версию договора. И все это еще до того, как мы с вами успели познакомиться. В любом случае моя жена ждет нас сегодня на ужин, мы сможем поговорить там.

— На ужин? Простите, я не знала об этом, и у меня уже есть планы на сегодня.

— Тогда я позвоню жене и скажу, что ужин отменяется, — ответил Джон. — Позвольте мне пригласить вас сейчас на встречу тет-а-тет в комнату для переговоров, которую я зарезервировал. Затем мы решим, нужно ли нам расширить состав участников и приглашать ваших коллег.

— Звучит как план, — заметила я.

— Разумеется, — согласился он. — Я не знаю, свободны ли сейчас переговорные побольше».

Очевидно, что начало этих переговоров не заладилось. Ни один из участников не подумал о том, какие решения может принимать каждый из них, не советуясь с другими. Даже при решении обычных

вопросов логистики верх могут взять эмоции. Как правило, это происходит не потому, что кто-то принял *неверное* решение, а из-за того, что оно принималось без согласования с другими. Как переговорщик вы должны быть готовы к тому, что ваш вариант решения, затрагивающий интересы других, встретят фразами:

«Я не давал своего согласия на это!»

«Меня никто не спрашивал!»

«Меня об этом не предупредили!»

Мы чувствуем себя оскорбленными, когда другие ограничивают нашу автономию, переходя допустимые, по нашим меркам, границы. На нас могут давить, чтобы мы приняли требования другой стороны: «Это наше финальное предложение — либо вы на него соглашаетесь, либо нет». Могут пытаться ограничить наш мыслительный процесс: «Даже *не думайте* о том, чтобы выйти из этой сделки». Или пытаться запретить нам испытывать какие-то эмоции: «Вы не должны переживать из-за того, что сделка сорвалась. Просто забудьте».

Что мешает нам разумно использовать автономию

Проблемы с автономией могут стать причиной как наших, так и чужих негативных эмоций. В итоге эти эмоции отрицательно влияют на исход переговоров. С независимостью связаны две основные проблемы.

Мы неоправданно ограничиваем собственную автономию

В повседневной жизни большинство из нас самостоятельно решают, как организовать рабочее пространство, какое блюдо выбрать на обед и во сколько ложиться спать. В ходе переговорного процесса, однако, границы нашей автономии не настолько очевидны. Мы сами

ограничиваем свою свободу, потому что не видим возможности повлиять на мнение других. Например, если ответственность принятия финального решения лежит не на вас, то какой вес вы имеете на переговорах? Как вы увидите далее, в данном случае сила заключается в *отсутствии* полномочий.

Мы нарушаем автономию других

Когда границы нашей автономии пересекаются с границами личного пространства другого человека, ситуация начинает напоминать прогулку по минному полю без его карты. Одна ошибка может сорвать весь переговорный процесс. Если ваши партнеры чувствуют, что вы нарушаете их личные границы, они, вероятнее всего, начнут относиться к вам с меньшим доверием, отвергать ваши идеи — неважно, хорошие или плохие. Они перестанут прилагать усилия, чтобы выполнять достигнутое соглашение на практике. Чтобы стимулировать положительные эмоции, необходимо:

- расширить собственную автономию;
- не нарушать автономию других.

Расширьте свою автономию

Значение автономии при принятии решений приравнивается к способности влиять на этот процесс. Многие ошибочно полагают, что если человек не обладает достаточными полномочиями для принятия решения, он не имеет никакого веса, а значит, общение с ним не имеет смысла. Зачем что-то обсуждать с младшим помощником, который оказался на встрече, если он не имеет права решающего слова? Если мы представляем клиента и у нас нет полномочий для принятия

решений, зачем идти на переговоры? Нас может глубоко волновать, что другие воспримут нас или наши идеи как слабые.

Не стоит неоправданно ограничивать собственную автономию. Есть способы повлиять на конечный результат, даже если решающее слово останется за кем-то другим. Вы можете дать рекомендации, изучить разные варианты до принятия окончательного решения или провести мозговой штурм.

Дайте рекомендации

Никто, кроме вас, не в силах запретить вам посоветовать что-то другим. Если вам не нравится, как в компании решается та или иная проблема, подумайте, какие варианты вы можете предложить. Попробуйте найти нестандартные пути выхода из ситуации. Воспользуйтесь следующим алгоритмом:

- Какую проблему я хочу решить?
- На кого в этом случае нужно оказать влияние?
- Что я могу посоветовать?
- Как донести мои рекомендации до человека, принимающего решение?

Изучите разные варианты до принятия окончательного решения

Возможность влиять на переговоры зависит не только от наличия полномочий для принятия окончательного решения. Благодаря мозговому штурму можно найти решения, которые будут воплощены позднее. Эффективнее всего это получается в обстановке, когда разрешается свободно высказывать свои мысли, не опасаясь, что слова будут восприняты как конкретные обязательства. И вы, и другие участники можете выйти за рамки стандартного мышления. Тот факт,

что вы не уполномочены принимать важные решения, увеличивает вашу автономию при генерировании новых идей и нестандартных подходов. Когда проходит страх, что что-то из сказанного может подорвать ваш авторитет, исчезает и опасение, что вы или клиент примете не слишком удачное решение.

Роджер вспоминает ситуацию во время иранского конфликта:

«Осенью 1979 года было захвачено посольство США в Тегеране. Многие дипломаты и сотрудники посольства оказались в заложниках и удерживались в течение нескольких месяцев. Весной 1980 года президент Картер даже согласился на попытку освободить их, проведя военную операцию с использованием вертолетов. Попытка провалилась.

Вскоре после этого у меня состоялся телефонный разговор с советником Белого дома Ллойдом Катлером. Он интересовался, не смогу ли я чем-нибудь помочь в ситуации с заложниками. Катлер сразу дал понять, что я не уполномочен принимать решения или брать на себя какие-либо обязательства. В случае необходимости я мог связаться с ним в любое время дня и ночи по телефону Белого дома. Он отдавал себе отчет, что любой правительственный чиновник, вступающий в переговоры с иранской стороной, вероятнее всего, будет воспринят как человек, выражающий волю и намерения правительства США. Все сказанное представителем американской стороны могло быть расценено как предложение для обсуждения, и иранская сторона имела возможность увеличить свои требования.

В этой ситуации я выступал как независимый профессор, работающий на небольшую некоммерческую негосударственную организацию. Свою цель я видел в том, чтобы попытаться сформулировать пакет предложений, который мог бы рекомендовать обеим сторонам.

При помощи одного иранского студента я связался по телефону с аятоллой Бехешти, генеральным секретарем Исламской республиканской партии, который неплохо говорил по-английски. Очевидно, Бехешти знал, кто я такой. Его манера общения была на удивление доброжелательной. У нас состоялся примерно такой разговор:

Роджер: “В чем заключаются интересы Ирана? Чего вы хотите?”

Бехешти: “Я скажу вам, чего мы точно *не* хотим. Мы не хотим, чтобы наши споры по финансовым вопросам слушались в судах Нью-Йорка”.

Роджер: “А где, по-вашему, должны улаживаться финансовые диспуты? В иранских судах?”

Бехешти (со смехом): “Нет, разумеется. Как насчет арбитража в Гааге?”

Роджер: “Вы думаете, Иран примет идею арбитража?”

Бехешти: “Хоть сейчас. Я могу подтвердить, что Иран возьмет на себя это обязательство. Вы можете сделать то же самое от лица США?”

Роджер: “Как я уже говорил, я не уполномочен принимать никаких обязательств со стороны США. Если нам удастся выработать совместные предложения, я готов рекомендовать их на рассмотрение Белому дому. Чего еще хочет Иран?”

Бехешти обозначил еще ряд вопросов. Если бы на моем месте был американский дипломат, то обсуждать их без обычной риторики ему было бы затруднительно. Однако в ходе разговора со мной за официальной позицией начали наконец проступать истинные интересы.

Бехешти: “Санкции должны быть отменены”.

Роджер: “Вот как... Приведите мне несколько весомых аргументов, чтобы я мог обосновать необходимость отмены санкций в качестве рекомендации Белому дому”.

Бехешти: “Во-первых, мы и так уже достаточно наказаны”.

Роджер: “Ну, президент Картер мог бы такое сказать, но ведь нет конкретных стандартов, какая степень наказания могла бы считаться достаточной в этом случае. Мне нужны другие аргументы”.

Бехешти: “Продолжение санкций может дестабилизировать обстановку в целом регионе”.

Роджер: “Пожалуйста, объясните почему?”

Бехешти: “Вы не понимаете? И ваше правительство тоже?”

Роджер: “Я не знаю, что понимают Соединенные Штаты, но лично я не понимаю, каким образом санкции могут дестабилизировать обстановку в регионе”.

Бехешти: “Чтобы импортировать или экспортировать продукцию, подпадающую под санкции, чиновникам по обе стороны границы дают взятки. А чем сильнее чиновники погрязают в коррупции, тем больше мы и правительства соседних государств теряем контроль над приграничными зонами”.

Роджер: “Это хороший аргумент. Вам есть еще чем это обосновать?”

Бехешти: “Дайте подумать. Если США не отменяют санкции после того, как будут отпущены заложники, у них вряд ли появится более весомый предлог, чтобы пойти на этот шаг”.

Роджер: “Мне нравится это замечание, я обязательно использую его при общении с Белым домом”».

Роджер сразу дал понять, что у него есть доступ к представителям Белого дома, но нет права давать какие-либо обязательства от лица правительства США. Это значительно расширило автономию Роджера в вопросе анализа истинных интересов сторон и подготовки политического пакета возможных действий. Он мог общаться свободно, не опасаясь, что сказанное им будет воспринято как обязательство или как озвучивание того, какие меры хотело бы предпринять правительство. Поскольку Роджер выступал как частное лицо, у него было больше возможностей для выработки основы соглашения, чем

если бы он был наделен полномочиями принимать решения. В то же время его неофициальный статус позволил Бехешти говорить с ним, не давая никаких обязательств от лица правительства.

Разделять процессы анализа и сбора информации и непосредственно принятия решения полезно практически во всех переговорах. Когда Кейт и Стив собрались покупать новый автомобиль для Стива, они решили, что он сам походит по дилерским центрам, посмотрит разные марки, посидит в салоне автомобиля и закажет тест-драйв парочки машин, которые ему больше всего понравятся.

При этом Стив понимал, что продавцы будут настойчиво убеждать его купить автомобиль. Дилер может организовать проверку кредитоспособности, начать рассказывать ему обо всех скидках и акциях или выяснять, сколько он готов потратить на покупку. Поэтому Стив поступил довольно мудро: он изначально дал понять продавцам, что будет принимать окончательное решение, только посоветовавшись с женой. Таким образом он укрепил свою автономию, чтобы изучить все предложения без излишнего давления. Покупка машины обернулась для него не стрессом, а приятным занятием.

Сейчас Стив и Кейт перешли от изучения вариантов к стадии финального решения. Стив рассказывает жене, какие машины ему понравились. Он через интернет проверяет стоимость новых машин для дилеров, а она в это время обзванивает автомобильные салоны, чтобы узнать, какие скидки они предлагают. Они взвешивают все «за» и «против» по каждому автомобилю и оценивают отношение дилеров к Стиву. Ведь хорошие отношения с дилером важны, если с машиной возникнут проблемы.

Затем они отправятся в ближайший дилерский центр, где им могут предложить нужный автомобиль по низкой цене. Здесь Кейт и Стив изучат пакетное предложение, включая цену машины, дополнительные бонусы и сроки доставки. Если они придут к соглашению с дилером, то примут окончательное решение о покупке.

Проведите совместный мозговой штурм

Третий способ расширения автономии — проведение совместного мозгового штурма. В ходе этого процесса обе стороны вместе рассматривают все возможные варианты, не принимая никаких решений, затем дорабатывают эти версии и только потом выбирают наиболее приемлемую. Если вы хотите воспользоваться этим способом, то независимо от того, обсуждаете вы деловой контракт или политические меры, вам помогут пять шагов, описанные в таблице 7.

Совместный мозговой штурм применим даже при решении конфликтов, в которых эмоции зашкаливают, например при разводе. Для семейной пары с детьми развод — сложное испытание, требующее решения непростых вопросов. Одними из самых сложных бывают переговоры по поводу опеки над детьми, когда развод происходит по взаимному согласию. Интересы каждого из супругов, вероятнее всего, будут противоречить друг другу. Список тем для обсуждения включает время посещений, правила, принятые в семье, вопросы медицинского обслуживания, религиозное воспитание, школу, в которую будут ходить дети.

Таблица 7

Пять шагов совместного мозгового штурма

1. Определите состав участников

Выберите от шести до десяти участников, хорошо знающих предмет обсуждения и имеющих разные точки зрения.

Включите в число участников человека, имеющего доступ к тому, кто будет принимать окончательное решение.

Попросите каждого участника выражать личную точку зрения, а не представлять чьи-то интересы.

Подумайте о привлечении модератора, если позиции участников кардинально расходятся.

2. Изучите интересы сторон

Участники с каждой стороны совместно готовят проект оценки интересов оппонентов.

Каждая из сторон представляет свой список, выслушивает комментарии и коррективы от оппонентов.

3. Предложите различные варианты, не беря на себя никаких обязательств

Договоритесь, что ничто из сказанного на этом этапе нельзя рассматривать в качестве обязательства.

Каждый участник генерирует идеи, которые могут отвечать важным интересам всех сторон.

Нестандартные идеи приветствуются (на их основе могут возникнуть удачные решения).

Запишите идеи на доске или флипчарте, чтобы их видели все участники.

4. Проработайте возможные варианты

Каждый называет идеи, оптимальным образом отвечающие интересам всех сторон.

Участники совместно формируют список из нескольких вариантов, заслуживающих дальнейшего рассмотрения.

Участники совместно прорабатывают эти идеи, чтобы они стали рабочими вариантами.

Они упрощают каждую идею, чтобы достаточным и реалистичным ответом на нее стало единственное слово: «да».

5. Решите, что делать с принятыми вариантами дальше

Определите уполномоченных лиц, которым могут быть рекомендованы эти варианты.

Выберите желающих, которые донесут эти идеи до уполномоченных лиц.

Если среди участников есть люди, ответственные за принятие решения, спросите их: «Что мы можем еще сделать, чтобы вам легче было сказать “да”?»

Главный вопрос — кто из родителей обладает правом принимать решения в отношении ребенка, — вероятнее всего, вызовет бурные эмоции. Шансы всех сторон (включая каждого из родителей и ребенка)

пережить развод как можно безболезненнее зависят от того, смогут ли родители уделить достаточно времени на проведение совместного мозгового штурма (самостоятельно или при помощи модератора).

Конечно, родители могут пропустить этот сложный этап переговоров, просто пойти в суд и выдвинуть каждый свои условия. Судья, у которого очень много работы, вправе удовлетворить этот запрос в течение нескольких минут. Скорее всего, это приведет к финансовому и эмоциональному ущербу для всех, кроме, возможно, юристов и налоговиков. После этого бывшие супруги, их дети и адвокаты годами могут спорить по поводу вопросов, которые не захотели в свое время уладить более разумно и менее затратно — при помощи мозгового штурма.

В других ситуациях члены определенной организации или группы во время совместного мозгового штурма попытаются найти способ донести свои рекомендации до конкретного человека, обладающего правом принятия решений. Участники могут подготовить письменный меморандум или изложить свои идеи устно.

Осторожно: избыток автономии — это тоже плохо

Случается, что проблема не в недостатке свободы действий, а, наоборот, в том, что мы сталкиваемся со слишком широким выбором и вынуждены принимать чересчур много решений. Как-то Роджер обедал в одном из ресторанов Кембриджа с советским экспертом по переговорам Виктором Кременюком. Официантка протянула советскому коллеге длинное и сложное меню.

- Вы готовы сделать заказ?
- У вас есть блюдо от шеф-повара? Отлично. Я возьму его.
- Какую степень готовности мяса вы предпочитаете: прожаренное, среднее или с кровью?
- Среднее, благодарю вас.

Полагая, что разговор окончен, Кременюк повернулся к Роджеру, но официантка продолжила:

— Какой картофель вы предпочитаете: отварной, фри или пюре?

— Отварной, пожалуйста. Спасибо. — Он снова попытался вернуться к беседе с Роджером.

— Вы возьмете салат?

— Да, спасибо.

— Какой: «Цезарь», салат «Кобб» или фирменный?

— Фирменный, пожалуйста. Благодарю.

— Какую заправку к салату вы предпочитаете?

— Любую, спасибо.

— Оливковое масло, уксус, горчицу, голубой сыр?

— На ваш выбор, спасибо!

— Все, что вы захотите.

— Хорошо. Голубой сыр. Итак, о чем мы с вами говорили, Роджер?

Когда официантка наконец удалилась, Кременюк воскликнул:

— Я оплачиваю этот обед из своих командировочных. Даже друзья не заставили бы меня так потрудиться ради еды. В Москве, когда я заказываю блюдо от шеф-повара, мне его просто приносят.

В случае с автономией, как и со всеми другими основными потребностями, нам необходимо чувствовать *оптимальную* степень удовлетворенности. Максимум автономии — это не всегда лучший вариант. Мы можем оказаться в ситуации, когда от нас требуется принимать слишком много решений.

Не посягайте на автономию других людей

Слишком часто, когда у нас действительно есть право принятия решения, мы забываем включить в этот процесс тех, на кого оно повлияет. Исключая других из процесса, мы посягаем на их автономию,

а значит, нам непременно придется столкнуться с их возмущением и обидой.

Переговорщики зачастую даже не знают, какое эмоциональное воздействие оказывают на других их односторонние решения. Мы были бы озадачены, услышав от оппонентов такое безапелляционное заявление: «Следующая встреча состоится в нашем офисе в четверг в десять утра». Они сосредоточены на плюсах этого решения и игнорируют процесс, в ходе которого оно было принято. Возможно, офис наших партнеров — действительно оптимальное место для проведения встречи. Им комфортнее и спокойнее на своей территории, а для нас это означает, что мы сможем уйти, когда захотим. В данной ситуации обиду вызывает не само решение, а то, как оно было принято. Включили ли нас в процесс? Ответ на этот вопрос, скорее всего, повлияет не только на наше отношение к конкретному мнению, но и на саму перспективу сотрудничества с этими партнерами.

Как-то раз Роджер и его жена Керри отправились в Вермонт на празднование дня рождения друга. По дороге они остановились, чтобы купить цветы, и выбрали два дорогих декоративных растения. Продавец сообщила им, что в этот день в магазине действует специальная акция, по которой покупатель, приобретший товаров больше чем на 25 долларов, получает дюжину роз в подарок. Роджер попросил, чтобы она провела обе их покупки как отдельные, чтобы он мог получить два бонуса. Девушка согласилась, и Роджер получил бесплатно две дюжины роз.

Пока он расплачивался, Керри взяла розы и направилась к машине. По дороге она случайно встретила своих друзей, которые помогли ей донести цветы. Когда Роджер присоединился к ним и хотел забрать у знакомой букет роз, который она держала, выяснилось, что его жена подарила ей этот «его» букет. Ему не оставалось ничего другого, как улыбнуться и сказать: «Отлично». Но в душе он чувствовал себя уязвленным.

Роджер пытался понять, почему его так разозлило решение жены. Не было ничего плохого в самом факте подарка. Если бы супруга посоветовалась с ним, он бы наверняка одобрил ее план. Но его никто не спросил, кроме того, он считал приобретение двух букетов своей заслугой, результатом своих переговоров с продавцом. Керри единолично приняла решение, даже не подумав, что, он, возможно, хотел распорядиться цветами по-другому.

Роджер пришел к выводу, что разозлился, потому что жена затронула его автономию. Он считал, что сам имел право решать, как поступить с розами. Во всяком случае жена должна была хотя бы посоветоваться с ним. Как только он понял истинную причину раздражения, его гнев испарился.

Если людей задевают за живое такие мелочи, то неудивительно их возмущение, когда один из участников серьезных переговоров захочет принять единоличное решение. Оно может касаться чего угодно: места встречи, времени ее начала, того, какие бутерброды заказать на обед, или момента окончания переговоров. Негативные эмоции возникают не из-за самого решения, а из-за того, что один из участников переговоров решил действовать авторитарно.

Всегда советуйтесь перед принятием решения

Рекомендуем вам внимательно относиться к тому, как ваше поведение сказывается на автономии других людей. Самый простой выход — всегда советоваться перед принятием решения. Керри могла бы не торопиться дарить розы подруге. Ей следовало поинтересоваться мнением Роджера, спросить: «Ты не против, если мы подарим букет Лиз?»

Если вы советуетесь с другими перед принятием решения, у вас появляется три важных преимущества. Другие чувствуют свою вовлеченность в процесс. Вы можете узнать что-то новое. И у вас

по-прежнему остается право вето. Консультация с другими не оставляет за ними последнего слова, а скорее обеспечивает их вклад в решение проблемы.

Конечно, у этого подхода есть и недостатки. Так, Роджер предложил жене руководствоваться этим принципом в повседневной жизни. Но через несколько дней она сказала: «Знаешь, в чем сложность с таким подходом? Ничего не делается».

Она права. Необходим баланс между двумя крайностями: чрезмерным стремлением к авторитарности и слишком частыми консультациями. Наши бывшие ученики пользуются слегка измененным вариантом этого принципа. Он применим в любых ситуациях, кроме наиболее серьезных, кризисных, и звучит так: «*По возможности советуйтесь перед принятием решений*».

Приглашайте к обсуждению «невидимых» заинтересованных лиц

За столом переговоров редко присутствуют абсолютно все заинтересованные лица. Миллионы граждан пожинают плоды экономического соглашения, заключенного двумя политическими лидерами. Тысячи членов профсоюза и администрации компании зависят от решений, принятых десятком участников переговоров. Семья из восьми человек проводит отпуск в том месте, которое выбрали родители.

Если мы перестанем уважать автономию этих «невидимых» заинтересованных лиц, нас ждут большие неприятности. Сотрудники, не согласные с общей линией, могут начать плохо отзываться о компании, не слишком усердно выполнять свою часть соглашения или даже саботировать работу. Американские потребители могут отказаться покупать продукты компании, которая договорилась о применении дешевого наемного труда рабочих из стран третьего мира.

Персонал компании будет недобросовестно выполнять свои обязанности, если люди не получили ожидаемой прибавки к зарплате. Дети могут отказаться ехать на отдых, если с ними не посоветовались при выборе места.

Иногда решение может серьезно повлиять на жизнь человека, даже если прямых последствий не имеет. Например, сотрудник скажет: «Я только что взял второй кредит на дом. Если эта компания разваливается, значит, я потеряю работу. Почему никто из руководства не предупредил об этом? И что я должен говорить *сегодня* своим подчиненным, которые беспокоятся о будущем?»

Уважительное отношение к автономии этих «невидимых» заинтересованных лиц очень важно. Конечно, нереально проводить переговоры с тысячами сотрудников. Иногда невероятно сложно договориться даже с несколькими детьми. Тем не менее вы можете найти способ проконсультироваться с ними. И в любом случае вы должны проинформировать их о вариантах, которые рассматриваются.

Консультируйтесь с заинтересованными лицами. Спрашивайте их мнение по поводу решений, которые предстоит принять. Вы можете разработать специальную систему, позволяющую всем желающим присылать электронные письма, оставлять свои предложения в специальных ящиках или высказывать их конкретному сотруднику. Полезно также создать консультационный комитет. Предположим, СЕО национальной фармацевтической корпорации обсуждает новую политику аптек с руководителями региональных филиалов. Прежде чем что-либо решать, ему следует сформировать консультационный комитет, в который войдут несколько кассиров-операционистов, провизоров, маркетологов и управляющих местными аптеками. СЕО должен проинструктировать членов комитета, которым необходимо совместно обсудить ключевые вопросы и представить общее мнение. По всей стране можно

организовать несколько таких комитетов. Итоги этих рекомендаций попадут на стол СЕО.

Какую бы систему обратной связи вы ни предложили, маловероятно, что свое мнение захотят выразить *все*. Но вы создадите атмосферу, способствующую включению в процесс принятия решений. Люди почувствуют, что их голос тоже имеет значение, даже если последнее слово не за ними.

Информируйте заинтересованных лиц. Можно продемонстрировать уважение к автономии других заинтересованных лиц, информируя их о ситуации. Старайтесь сообщать им об этом в процессе принятия решения. Если это невозможно, проинформируйте их сразу, как только решение принято.

Например, фармацевтическая корпорация должна привести свою деятельность в соответствие с изменившимися государственными нормативными документами. Хотя СЕО корпорации консультируется с юристами и топ-менеджерами, у него недостаточно времени на формирование консультационного комитета или на изучение мнений всех сотрудников. В таком случае разумный выход — оперативно внести необходимые изменения, а затем без промедления проинформировать об этом и о причинах такого шага всех сотрудников.

Проконсультировавшись с другими, мы можем скорректировать свое решение, чтобы оно учитывало интересы всех сторон. Информировав людей о своих решениях, правительства, семьи и компании избежат риска игнорирования автономии заинтересованных лиц.

Пример: как слияние компаний влияет на сотрудников. Очень часто топ-менеджмент компаний игнорирует то, как будущее слияние скажется на автономии сотрудников.

Председатели правления двух компаний провели встречу, убедились в экономической целесообразности слияния и решили двигаться

в этом направлении. Они условились, кто возглавит правление объединенной компании, займет кресло исполнительного директора, сколько каждый из них будет получать, как изменятся денежные потоки в результате того, что одна компания приобретет полный пакет акций другой, а также новое название. Вскоре информация об этом слиянии появилась в прессе.

Большинство слияний заканчиваются неудачей, так произошло и в этом случае.

Договаривающиеся стороны правильно рассчитали потенциальную экономическую выгоду от объединения, но не учли психологические и эмоциональные аспекты, которые обязательно возникают в подобных ситуациях. Несомненно, руководители обладали всей полнотой власти, чтобы изучить эти аспекты, сформулировать возможные варианты действий и предупредить потенциальные конфликты. Однако они этого не сделали.

Если бы руководители провели правильные консультации, то многое поняли бы. Автономия важна на всех уровнях любой организации. В слившихся компаниях не совпадали штатные расписания и уровень оплаты труда. Кроме того, в них различалась внутренняя корпоративная культура. Например, по-разному трактовали формальность деловых отношений, дресс-код, обращение только по имени и то, как принято работать — при открытых или закрытых дверях. Эти и другие вопросы следовало обсудить с персоналом обеих компаний. Тогда многие сотрудники смогли бы поучаствовать в процессе урегулирования разногласий. Руководители обеих компаний не учли тот факт, что благодаря сохранению автономии своих сотрудников слияние стало бы менее болезненным. Конечно, невозможно избежать глобальных изменений, но люди были бы готовы к ним. Однако в данном случае автономия и эмоции людей были проигнорированы. И вследствие возникшего сопротивления процессу слияния большого числа сотрудников оно попросту провалилось.

Чтобы установить правила принятия решений, используйте систему категорий ИКС

Перед нами часто встает вопрос о правильной степени автономии при принятии решений. Автономия руководителя, супруга, партнера по переговорам может быть защищена благодаря распределению всех потенциальных решений по трем категориям: «информировать», «консультироваться», «совместное обсуждение» — или ИКС.

Несколько лет назад одному из партнеров в небольшой консалтинговой компании Кембриджа предложили стать управляющим партнером. В компании было около десяти партнеров и примерно столько же прочих сотрудников. Учитывая большое число партнеров, возник вопрос об автономии управляющего партнера при принятии решений. Необходимо было выработать единый свод правил, чтобы все четко понимали его полномочия.

В течение двух недель управляющий партнер тщательно анализировал вопросы, с которыми к нему обращались, и свои решения, а затем организовал встречу с другими партнерами. Он перечислил различные проблемы, которые приходилось решать и ему, и компании в целом, а каждый из присутствующих должен был поднять один, два или три пальца, чтобы показать, к какой категории он относит то или иное решение. Партнеры были удивлены своим единодушием по поводу того, к какой категории причислить ту или иную проблему.

Категория 1: информирование. В нее попали все незначительные вопросы, решения по которым управляющий партнер мог принимать самостоятельно, а затем сообщить об этом коллегам. Например, покупка новой мебели или прием на работу сотрудников.

Категория 2: консультации перед принятием решения. Во вторую категорию были отнесены важные вопросы, решение по которым управляющий партнер принимал только после консультации с другими

партнерами. Он сам выбирал, к кому из них он обратится, однако предполагалось, что эти люди компетентны в обсуждаемой области. Например, речь могла идти о перспективах сотрудничества с сомнительным клиентом, таким как табачная компания. Управляющий партнер должен был незамедлительно информировать других о принятом решении.

Категория 3: совместное обсуждение для выработки единого решения. В эту категорию попали особо важные вопросы, для принятия решения по которым управляющему партнеру следовало заручиться согласием большинства партнеров компании. Все они хотели участвовать в значимых решениях, таких как принятие в компанию новых партнеров или переезд в новое здание.

Правило трех категорий может оказаться полезным при проведении переговоров между профсоюзом и администрацией или для людей, которые в течение длительного времени работают вместе и постоянно сталкиваются с однотипными вопросами. Этот подход поможет не нарушать границы автономии друг друга, но при этом никто не будет страдать из-за необходимости постоянных согласований.

Даже когда речь идет о взаимоотношениях двух людей (например, в семье), система трех категорий полезна при принятии самых разных решений — от управления финансами до совместного планирования. Дэн вспоминает следующую ситуацию:

«Однажды я захотел сделать жене сюрприз и пригласить ее на ужин во французский ресторан, чтобы отметить приближающуюся годовщину свадьбы. Настала долгожданная суббота, и я рассказал Миа о своих планах. Но, как оказалось, меня тоже ждал сюрприз. Она уже договорилась провести этот вечер с подругами, не сообщив мне об этом. Мы оба были разочарованы, потому что наши надежды на хорошо проведенный вечер не оправдались.

Обдумав, как избежать таких ситуаций в будущем, мы решили использовать систему категорий, чтобы ответить на несколько ключевых вопросов.

- В какие дни недели мы можем строить планы независимо друг от друга? [Категория 1]
- В какие дни недели мы должны предварительно посоветоваться друг с другом? [Категория 2]
- В какие дни недели мы должны строить планы совместно? [Категория 3]

Мы решили, что каждый из нас может поступать, как ему заблагорассудится, по будням, советоваться по пятницам, а планы на выходные обсуждать совместно.

Система категорий полезна и в вопросах семейного бюджета. Если один из супругов, не посоветовавшись, тратит сумму, которая второму кажется довольно крупной, это почти наверняка вызовет сильные эмоции — как правило, негативные. В таких случаях поможет деление финансовых вопросов по категориям. («Давай договоримся, что никто из нас не совершает покупки дороже ста долларов, не обсуждив их».) Можно избежать большинства неприятных разговоров, связанных с деньгами, заранее обсуждая все крупные совместные покупки. Но самое простое правило защиты автономии в подобных случаях — это привычка консультироваться перед принятием решения.

Вернемся в Чикаго: что делать, если нарушена автономия

Помните Элизабет, корпоративного юриста, которая отправилась в Чикаго для заключения стандартной сделки? В начале этой главы мы рассказывали о затруднительном положении, в котором она

оказалась. Так случилось, что она нарушила автономию Джона, и это с самого начала вызвало между ними напряжение. Что ей посоветовать, чтобы эффективнее использовать аспект автономии?

Как обстоят дела в настоящий момент

Элизабет изо всех сил старается сохранить хорошие отношения с Джоном, несмотря на неожиданно возникшую напряженность. Она внимательно его слушает, вместо того чтобы замкнуться в себе, уйти или обвинить Джона в препятствовании рабочему процессу. Она сообщила ему, что хочет привлечь к совместной работе двух помощников и у нее есть свои планы на вечер. Ее диалог с Джоном выходит из-под контроля. Оба остро реагируют на слова друг друга. Взаимное непонимание и недоверие растут.

Прежде всего Элизабет может использовать автономию, чтобы упорядочить собственные мысли и успокоиться. Для начала нужно сделать глубокий вдох и только после этого что-то говорить или предпринимать. Она может также извиниться и отойти в дамскую комнату, чтобы получить несколько минут на раздумье, как направить переговоры в нужное русло.

Если вернуться к списку основных потребностей, станет очевидно, что Элизабет нарушила автономию Джона. Она удивила его тем, что приехала на встречу в сопровождении двух помощников, имеет другие планы на вечер и уже подготовила проект финального соглашения. Ни одно из этих решений нельзя назвать «неправильным». Но можно предположить, что Элизабет вторглась на ту территорию, которую Джон, по крайней мере частично, считает своей областью принятия решений. Возможно, Элизабет стоит извиниться за свою роль в этой ситуации и дать Джону понять, что ее намерения были самыми благими и она понимает его эмоциональную реакцию на нарушение его автономии.

«Прошу прощения за недопонимание, вызванное моими действиями. Я просто пыталась быть максимально полезной. Хотя, несомненно, я должна была предупредить, что со мной два моих помощника и мы уже подготовили предварительный вариант соглашения».

Чтобы продвинуть переговоры, Элизабет следовало спросить у Джона: «Как вы предлагаете провести оставшуюся часть нашего рабочего дня?»

Ей необходимо было внимательно выслушать идеи Джона и оценить их, подчеркнув положительные моменты, которые она в них увидела. Если у него нет предложений, она могла бы предложить возможную повестку дня с учетом автономии друг друга.

«Я не планировала, что мы подпишем соглашение сегодня. Главное — найти варианты, удовлетворяющие интересам обеих сторон. Как вы думаете, не нужно ли прочитать этот проект соглашения и выделить темы, которые нам стоит обсудить? Вы можете исключить какие-то пункты или что-то добавить. А на обсуждение пригласим как моих помощников, так и ваших, если вы сочтете это необходимым. После обеда подумаем, в каком направлении нам двигаться. Что вы об этом скажете?»

Элизабет расширяет автономию Джона, предложив ему удалить или добавить пункты для обсуждения. Она подчеркивает, что он не должен воспринимать ее предложение как нечто окончательное и может внести свой вклад в формирование соглашения. Автономия Джона также расширяется, когда Элизабет предлагает пригласить на встречу его помощников. Спрашивая, что Джон думает по этому поводу, Элизабет дает понять: с этого момента она хочет совместно обсуждать процесс их взаимодействия.

В ретроспективе

Сейчас мы подошли к гораздо более простому вопросу: что могла бы сделать Элизабет, чтобы изначально создать позитивную атмосферу при взаимодействии с Джоном?

Скорее всего, недопонимания можно было бы избежать, если бы Элизабет проконсультировалась с ним по поводу двух помощников перед полетом в Чикаго. Полезно было бы поговорить с ним до подготовки проекта соглашения. За несколько дней до встречи она могла позвонить Джону и сказать:

«Как вы знаете, я буду находиться в Чикаго всего один день. Сейчас я пытаюсь понять, как сделать время нашей встречи наиболее продуктивным. Хотя никто из нас, как мне кажется, не готов к подписанию соглашения в ходе этой моей поездки, я полагаю, что его примерный проект поможет нам сфокусироваться на ключевых вопросах. Я могу попросить моих помощников подготовить документ и выслать вам. Но, возможно, вы сами хотите разработать проект соглашения и прислать его нам? В любом случае так мы лучше поймем важные вопросы, которые необходимо обсудить. Есть ли у вас помощники, работающие над этой сделкой? Возможно, будет полезно, если в первой встрече примут участие и ваши, и мои помощники? Что касается расписания, то мне кажется, что нам понадобится все время, которое будет в нашем распоряжении. Мой самолет прилетает в 9:30. Я готова работать допоздна, если вам это удобно. Однако, если вы не против, я хотела бы поужинать с друзьями. Устроит ли вас такой вариант?»

Обратите внимание, что, предлагая Джону подготовить предварительный проект соглашения, Элизабет устанавливает с ним доверительные отношения. Теперь у Джона нет оснований полагать,

что Элизабет преследует какие-то личные цели, вызываясь разработать этот документ. Независимо от того, будет ли Джон проверять проект соглашения, очевидно, что в его создании примут участие обе стороны.

Что касается помощников Элизабет, то удивление Джона вполне понятно. Он встречает ее в гордом одиночестве, а она появляется с целой свитой. Скорее всего, он почувствовал, что им пытаются манипулировать, унижить его, демонстрируя численное превосходство команды оппонента. Но Элизабет имеет полное право пригласить на деловую встречу своих помощников. Тем не менее перед встречей с Джоном обязательно нужно было проинформировать его, что она придет не одна. Так Элизабет сохранила бы свою автономию на право взять с собой помощников и выразила бы уважение к автономии Джона, чтобы он мог подготовиться к приезду ее команды. Возможно, он также привлек бы одного или двух коллег.

Независимо от того, чувствует ли Джон себя побежденным из-за неравенства сил, у него существуют опасения по поводу сугубо практических вопросов. Если он планировал забрать Элизабет из аэропорта на своем спортивном автомобиле, возможно, там просто нет места для дополнительных пассажиров. Придется также изменить брону в ресторане с учетом того, что обедающих будет четверо. Кроме того, придется пересматривать и другие нюансы, чтобы день прошел комфортно и продуктивно. Если бы его предупредили обо всем заранее, он сэкономил бы время, силы и не испытал бы негативных эмоций.

Выводы

Нам необходима оптимальная степень автономии. Когда кто-то ее нарушает — намеренно или нет, — это, как правило, вызывает у нас отрицательные эмоции. Когда нашу автономию уважают, мы

чувствуем положительные эмоции. В ходе переговоров проявляйте инициативу.

Расширяйте свою автономию. Каким бы объемом полномочий вы ни обладали, вы всегда можете дать рекомендации или предложить проанализировать и выработать варианты перед принятием решения. Совместный мозговой штурм — это практический способ найти варианты, отвечающие интересам обеих сторон.

Не посягайте на автономию другого. Перед принятием решения вы можете проконсультироваться как с коллегой, так и с «невидимыми» заинтересованными лицами. Для внесения ясности в процесс принятия решений договоритесь с коллегами об использовании системы трех категорий: какие вопросы вы решаете самостоятельно, по поводу чего консультируетесь с коллегами, а для каких решений требуется единогласие. Уважая потребность людей в автономии, вы можете стимулировать положительные эмоции в себе и других.

Глава 6

Признайте статус

Признайте чужой статус, если человек этого заслуживает

Мужчина средних лет поступил в больницу с жалобами на боли в груди. Доктор определил, что существует опасность сердечного приступа. Пациента положили в палату терапии и подсоединили к кардиомонитору. В течение всей ночи за показателями монитора наблюдала медсестра.

Утром к пациенту пришел молодой врач. Он быстро ознакомился с историей болезни и немного поговорил с пациентом. Медсестра обратилась к врачу:

— Я заметила изменения сердечного ритма у больного около полуночи. Возможно, вам стоит перевести его в отделение интенсивной терапии.

— Пациент говорит, что сегодня утром он чувствует себя лучше, — ответил ей врач. — Я не вижу необходимости переводить его куда-то из-за небольших изменений ритма.

— Но, доктор, потребуется время, чтобы...

— Сколько сердечников *вы* вылечили? — прервал ее доктор. — Я осмотрел пациента. Я поставил диагноз. Я утвердил план лечения. А сейчас заполните бумаги.

Медсестра сдалась. Она чувствовала себя неловко, потому что обратила внимание доктора на информацию, которая оказалась бесполезной, и злилась на него, потому что он так пренебрежительно отреагировал на ее слова. Врач ушел. Ночью медсестра отметила, что боль в груди пациента усилилась, к тому же начала отдавать в руку. Однако она решила, что сообщать об этом доктору не имеет смысла. Он уже принял решение.

Врач придерживался утвержденного плана лечения. Медсестра больше не вмешивалась в процесс. Через несколько часов у пациента случилась остановка сердца. Реанимация прибыла в палату лишь через десять минут. Пациент выжил, но теперь полностью зависит от системы жизнеобеспечения.

Как такое могло случиться? Здесь необходимо принять во внимание такую основную потребность, как *статус*. Это положение человека по сравнению с положением других. Если наш статус принижают, мы чувствуем разочарование, стыд, обиду и совершаем нерациональные поступки. В приведенном примере медсестра не сообщила доктору дополнительную информацию, а он сам не стал интересоваться ее наблюдениями. В результате пациент чуть не умер от сердечного приступа.

Статус может повысить самооценку и влияние

Для любого человека очень важен его статус. Как показывает история с пациентом и врачом, наличие статуса может дать важные преимущества. Он повышает нашу собственную самооценку и уважение со стороны других. Любой человек хочет ощущать свою значимость, ждет, чтобы с ним считались и прислушивались к его мнению.

Как правило, нам нравится иметь высокий статус, который признают другие. При этом неважно, заслужили мы его благодаря нашим достижениям, происхождению, профессиональным успехам или служебному положению.

Соответствующий статус добавляет вес нашим словам и действиям. Мы можем использовать его, чтобы повлиять на других. Рядовой сотрудник с большим энтузиазмом отнесется к необходимости поработать в выходные, если его попросит об этом не руководитель среднего звена, а исполнительный директор компании. Девиз известной брокерской компании звучит так: «Когда Э. Ф. Хаттон говорит, остальные слушают»*.

Не стоит устраивать соперничество статусов

Партнеры по переговорам часто соперничают, выясняя, чей статус выше. Как будто у статуса имеется всего одно измерение. Если один из партнеров обладает высоким статусом, положение второго автоматически считается ниже. Мы полагаем, что превосходим коллегу по значимости, должности или степени признания. А его мнение может оказаться прямо противоположным. Иногда партнеры по переговорам прибегают к различным трюкам, чтобы продемонстрировать свой якобы более высокий статус. Например, вас могут пригласить на встречу в офис оппонента, где заставят подождать минут десять, пока ваши партнеры не завершат дела с другим «важным» клиентом. Затем вас пригласят в комнату для переговоров, где предложат

* Эдвард Хаттон (1875–1962) — американский финансист, сооснователь брокерской компании E.F. Hutton & Co, одной из наиболее уважаемых финансовых компаний, в течение нескольких десятилетий считавшейся второй по величине брокерской компанией в США. *Прим. пер.*

расположиться в невысоком кресле, так что вы будете вынуждены смотреть на остальных снизу вверх.

Соперничество статусов, как правило, провоцирует негативные эмоции. Если люди чувствуют, что к ним относятся свысока, это вызывает у них обиду и нежелание сотрудничать. Из-за этого они менее склонны мыслить творчески и нестандартно.

В этой главе мы предложим альтернативу такому непродуктивному соперничеству. В первой части остановимся на том, как важно уделять должное внимание *социальному статусу* человека, чтобы с точки зрения этикета вы общались с другими так, как от вас ожидают. Во второй части расскажем, что независимо от социального статуса у каждого человека есть *персональный статус*, основанный на опыте, совокупности навыков и знаний в тех или иных областях. Аппелируйте к персональному статусу, чтобы повысить самооценку другого человека. В третьей части предложим рекомендации, как повысить свой статус и избежать ситуаций, при которых его могут понизить другие.

Социальный статус: относитесь с уважением ко всем участникам переговоров

Социальный статус определяет, насколько важным и знаменитым считают того или иного человека. Это единственный универсальный критерий его положения в пределах определенной географической области, например внутри района, компании, города, страны или целого мира. Высокий социальный статус рок-звезды может признаваться во всем мире, тогда как высокий социальный статус шерифа ограничивается одним штатом.

На глобальном уровне общество диктует нам, кто важен, а кто нет. На верхней ступени социальной лестницы находятся очень важные персоны: члены королевских семей, президенты государств,

кинозвезды, премьер-министры, люди, прославившиеся своим богатством или достижениями. Социальное дно представляют нищие, безработные, бездомные. Все остальные находятся между этими крайними случаями.

В рамках отдельной компании коллеги относятся друг к другу по-разному в зависимости от того, какую ступень на корпоративной лестнице занимает каждый из них. Сотрудники могут относиться к своему CEO как к голливудской кинозвезде, в то время как всем остальным, чей статус ниже, приходится бороться за уважение и профессиональное признание.

Даже в переговорах в формате «один на один» люди часто уделяют повышенное внимание вопросу социального статуса. Партнеры оценивают свое социальное положение относительно друг друга и иногда пытаются искусственно его завышать. Например, невзначай упоминают университет, который окончили, важное мероприятие, которое посетили на прошлой неделе, или полученное повышение. Они могут либо попытаться продемонстрировать свое статусное превосходство, либо отнестись к этому вопросу индифферентно.

Определите социальный статус

В ходе переговоров партнеры могут дать вам понять, как они оценивают свой социальный статус, чтобы обозначить, какого ждут к себе отношения. Так бывает не всегда, но лучше внимательно отнестись к знакам, свидетельствующим о подобных ожиданиях. Если подготовиться заранее и внимательно слушать партнера по переговорам, можно многое узнать о том, что он думает по поводу своего социального положения.

Обратите внимание на то, что ваш партнер рассказывает о себе. Он упоминает, что учился в Йеле? Рассказывает о важных персонах, с которыми обедал на прошлой неделе? Намекает, что занимает высокую должность в серьезной компании?

Зачастую манера речи дает самое верное представление о том, как люди оценивают собственное положение и статус других. Обратите внимание, какая степень официальности позволяет вашему партнеру по переговорам чувствовать себя комфортно и уверенно. К некоторым людям можно обращаться по имени, а некоторые предпочитают обращение по должности («доктор», «лейтенант», «профессор» и т.д.).

Практически во всех культурах есть набор определенных языковых средств, при помощи которых выражают свое отношение к социальному статусу собеседника. Например, говорящий по-французски может продемонстрировать более высокую степень уважения, обращаясь к собеседнику на «вы» (vous), а не на «ты» (tu), что считается менее формальным. В некоторых культурах считается неприемлемым и оскорбительным, когда партнер по переговорам, занимающий более низкую должность, обращается к своему высокопоставленному коллеге по имени*. (Если сомневаетесь, то начните общение с официального обращения и дождитесь, пока собеседник предложит вам отказаться от формальностей.)

Вы можете задать менее формальный тон общения, предложив называть вас по имени и узнав у собеседника, какую форму обращения предпочтет он. Один из студентов рассказывал, какой восторг он испытал, когда его наставник сказал: «Пожалуйста, не говори мне “профессор Смит”. Называй меня Джоном». Это изменение степени формальности сигнализировало об изменении характера отношений между ними. Благодаря усердной работе молодого человека и хорошим отношениям между ними статус студента вырос в глазах профессора.

Если вы обладаете высоким социальным статусом, возможно, ваш коллега заинтересован повысить свой собственный за счет

* В России принято обращение по имени-отчеству, и это не считается чем-то неприемлемым. *Прим. ред.*

совместной работы с вами. В этом случае у него есть мощный стимул провести с вами успешные переговоры, чтобы установить более прочные взаимоотношения. Сотрудничество с опытным переговорщиком или известной личностью способно повысить социальный статус партнера по переговорам.

Статус человека часто зависит от ценностей, которые исповедует его социальная группа, компания или команда. Например, в некоторых интернет-компаниях солидный возраст не считается преимуществом. Управленец с 50-летним опытом работы может оказаться в такой быстро меняющейся профессиональной среде менее ценным сотрудником, чем 23-летний выпускник, который полон энтузиазма, готов использовать нестандартные подходы и обладает знаниями в области последних новинок компьютерных технологий.

Будьте вежливы со всеми

Определяя статус другого человека, мы в первую очередь обращаем внимание на его социальный статус. Если этот человек — то, что называется VIP, мы обычно автоматически относимся к нему вежливо и учтиво. Чтобы получить максимальную пользу от положительных эмоций, мы рекомендуем относиться подобным образом ко всем участникам переговоров независимо от их социального статуса. Любой переговорщик обладает высоким статусом как человек, достойный уважения и хорошего отношения.

У вежливого отношения могут быть далеко идущие последствия. Однажды Дэн консультировал компанию из списка Fortune 500*. Он обратил внимание, что некоторые сотрудники очень плохо

* Fortune Global 500 — рейтинг 500 крупнейших мировых компаний, критерием составления которого служит их выручка. Список составляется и публикуется ежегодно журналом Fortune. *Прим. пер.*

относятся к секретарю-референту СЕО. Они игнорировали девушку, не проявляли к ней ни малейшего уважения и не приглашали на некоторые рабочие встречи, проходившие у них дома. Спустя несколько лет СЕО женился на своей помощнице. Ситуация в корне изменилась: теперь она была хозяйкой дома, где проходили встречи. Когда она стала самым близким человеком для ключевого лица компании, каждый захотел стать ее «лучшим другом». Надо ли говорить, что она отдавала предпочтение тем коллегам, которые всегда относились к ней с уважением.

Вежливость — это не просто слова «пожалуйста» или «спасибо». Она подразумевает искреннее уважение к человеку, с которым вы общаетесь. Секретарь СЕО рассказала Дэну, что хотя после замужества все стали относиться к ней вежливо и почтительно, она легко может отличить искреннее уважение от попытки ее использовать.

Персональный статус: признавайте высокое положение человека в тех ситуациях, где он этого заслуживает

Ваше положение зависит не только от отношения к вам общества, но и от того, как вы сами и другие оценивают вас как специалиста. Независимо от социального статуса вы можете иметь довольно высокое положение благодаря профессиональному опыту или образованию. Назовем ваше положение как специалиста в той или иной отрасли *персональным статусом*. Вы можете обладать навыками в сфере ремонта автомобилей, домов или в налаживании деловых связей. У вас могут иметься способности к игре на музыкальном инструменте, писательству или разрешению сложных этических вопросов. Вашим коньком могут быть обширные знания в областях, относящихся к предмету переговоров.

К счастью, есть сотни различных областей, в которых ваш статус будет оценен по достоинству. Каждый из нас обладает сравнительно высоким статусом в одних сферах и сравнительно низким — в других. Безработный плотник может все знать о том, как построить хороший дом. А опытный врач — слабо разбираться в бумажной волоките. Существует бесконечное число областей, в которых человек может обладать высоким статусом. И есть по крайней мере одна, в которой вы по своему статусу превосходите многих других. Ваш партнер по переговорам также наверняка превосходит вас по статусу в какой-то сфере деятельности.

*Ищите области, где человек обладает
персональным статусом*

Чем лучше вы понимаете, как другие оценивают свой статус, тем больше будете готовы вызвать у них положительные эмоции. Вам нужно понять, как партнеры по переговорам видят себя и что считают важными качествами своей личности.

Краткий список областей, в которых они могут иметь высокий персональный статус, включает:

- образование;
- компьютерные навыки;
- опыт ведения бизнеса;
- технические навыки;
- умение видеть перспективу;
- кулинарные способности;
- деловые связи;
- моральные качества;
- социальные навыки;
- жизненный опыт;

- эмоциональную прозорливость;
- профессиональные навыки;
- физическую силу;
- спортивные достижения.

Есть очевидные вещи, служащие индикатором высокого социального статуса человека: слава, состояние, следование моде. Из-за них в тени могут оказаться менее яркие, но более важные области, статус в которых играет существенную роль в переговорах. Существует бесконечное число областей, где другие могут обладать высоким статусом. Два вопроса помогут определить области, в которых ваш собеседник обладает высоким персональным статусом.

Является ли кто-то из вас экспертом в области, по которой ведутся переговоры? Обычно переговоры проводятся по какому-то конкретному вопросу. Темой может быть новая машина, участок земли или повышение заработной платы. До встречи с другой стороной внимательно ознакомьтесь с предметом предстоящего обсуждения. Поищите информацию в интернете, поговорите с друзьями, обзвоните магазины, торгующие похожими товарами, и узнайте, на что вам нужно обратить внимание.

Если другая сторона обладает опытом и знаниями по теме переговоров, это полезно для всех. Например, представьте, что вы хотите купить у соседа старый компьютер. Можно многое почерпнуть, задавая ему наводящие вопросы. Сосед сообщает, что уже десять лет работает программистом. Очевидно, что его персональный статус как специалиста высок. Вы интересуетесь объемом памяти, скоростью работы компьютера и чем он отличается от более новых моделей. Ваше любопытство удовлетворяет основную потребность собеседника — в признании статуса — и вызывает положительные эмоции. Он осознает, что лучше вас разбирается в предмете разговора, и это помогает вам прийти к взаимопониманию.

Если вы думаете, что продавец сообщит вам всю необходимую информацию, то рискуете оказаться в уязвимом положении. Гораздо разумнее максимально подготовиться самому. Прежде чем связывать себя какими-то обязательствами, внимательно разберитесь в вопросе. Узнайте мнение независимого эксперта — посоветуйтесь с компьютерным специалистом на работе. В любом случае после беседы с продавцом вы знаете о предмете продажи и его хозяине больше, чем до вашей встречи. Кроме того, вы уже установили определенные личные отношения, обсуждая тему, в которой он хорошо разбирается.

Является ли кто-то из вас экспертом по проведению переговорного процесса? В любых переговорах важно правильно выстроить структуру обсуждения. Эффективный процесс, как правило, включает следующие элементы:

- прояснение интересов каждой стороны;
- проведение мозгового штурма для определения возможных вариантов;
- принятие окончательного решения.

Чем яснее вы понимаете, как выстроить эту структуру, тем выше ваш персональный статус в качестве эксперта по переговорам. Если ни у одной из сторон нет специального переговорного опыта, обсудите свои идеи. Поинтересуйтесь мнением другой стороны, попросите совета у тех, кто имеет больший опыт, изучите специальную литературу. (В главе 9 приведены рекомендации, как правильно организовать переговорный процесс.)

Мы не даем вам совет общего плана — «Доверяйте другим». Доверие в каждом конкретном случае — это вопрос персонального риска. Только вы сами решаете, в какой степени можно доверять партнерам. Однако помните: у излишней подозрительности, как и у чрезмерной доверчивости, есть издержки.

Признайте чужой высокий статус и продемонстрируйте свой

Эту задачу облегчает существование множества областей, в которых вы можете продемонстрировать свой персональный статус. Вместо того чтобы соперничать с собеседником за статус «альфа-переговорщика», лучше продемонстрировать обладание более высоким персональным статусом в конкретной области знаний. Немного творческого подхода — и вы с легкостью найдете сферы, в которых превосходите остальных, и области, где персональный статус вашего собеседника выше.

Рассмотрим это на примере. Экономический факультет одного из университетов Лиги плюща* был заинтересован в продвижении результатов своих исследований в СМИ через публикацию авторских колонок, интервью и презентаций. Факультет нанял Джорджа — редактора, который должен был помочь самому известному профессору факультета готовить авторские колонки для газеты. Профессор пользовался репутацией гения, но человека очень высокомерного. Джордж столкнулся с непростой задачей: как признать статус профессора, не принизив при этом собственный? Джорджу не хотелось сотрудничать с коллегой, который считал бы его человеком второго сорта.

После некоторых размышлений он нашел линию поведения. При первой встрече с профессором Джордж сказал:

* Лига плюща (англ. The Ivy League) — ассоциация восьми частных американских университетов, расположенных в семи штатах на северо-востоке США. Название происходит от побегов плюща, обвивающих старые здания в этих университетах. Лига плюща считается эталоном престижности высшего образования в США.
Прим. пер.

«Я очень рад возможности работать с вами. Думаю, каждый из нас сможет внести весомый вклад в это сотрудничество. Вы специалист в экономике, и, как я считаю, лучший в своей области. А я знаю, как сделать так, чтобы обычный читатель вашей газеты понял, о чем вы говорите».

Таким образом Джордж выразил свое признание профессору и одновременно продемонстрировал свой собственный статус как специалиста, умеющего сделать так, чтобы статьи ученого были понятны рядовому читателю. Он превратил отсутствие у него специальных экономических знаний в преимущество и сделал это так, чтобы не приуменьшить значимость профессора. В результате им удалось эффективно работать вместе, не опасаясь соперничества: кто умнее, кто лучше разбирается в экономике или пишет статьи.

Есть еще один действенный способ признать высокий статус другого человека, но при этом не приуменьшить собственный, — спросить у собеседника совета. Как вспоминает Дэн, этот способ может сработать в самой неожиданной ситуации:

«Однажды в Питтсбурге после проведения корпоративного тренинга по переговорам я зашел в ресторан, чтобы поужинать и проанализировать события дня. Официантка сообщила мне, что свободных столиков нет, но можно расположиться за барной стойкой. Я увидел там пустой стул, уселся и начал делать какие-то заметки.

Вдруг кто-то слева от меня взревел:

— Что этот малый себе позволяет?

Проигнорировав этот выкрик, я продолжил писать. Речь шла явно не обо мне: я занимаюсь делом и к тому же никого здесь не знаю. Затем мне стало любопытно или, возможно, я почувствовал беспокойство, потому что повернулся посмотреть. На меня в упор глядели два плотных, коренастых типа. Сидевший слева

с интересом наблюдал за развитием событий. Он подначивал своего товарища, бородача с сердитым красным лицом. Я чувствовал, что за нами наблюдают еще несколько их друзей.

Инцидент не уладился сам собой. В тот момент, когда я встретился взглядом с бородачом, он сделал шаг ко мне и произнес:

— Ты соображаешь, что нарываешься на неприятности?

Я немного помедлил, а затем ответил:

— Да.

Безусловно, он был прав в оценке ситуации. И я хотел показать ему, что понимаю это. Если бы я ответил отрицательно, то поставил бы под сомнение его статус крутого парня. Учитывая количество его приятелей, глазевших на нас, в моих интересах было не дать ему потерять свой социальный статус.

Бородач продолжал буравить меня взглядом, словно готовился мне врезать. Мой мозг усиленно работал над тем, как бы все уладить. Хотелось разрядить обстановку, но каким образом? Я перебирал в уме возможные варианты: встать и уйти? Нет, он увяжется за мной. Попросить помощи у бармена? Но он где-то на другом конце стойки. Позвонить в полицию? Я не знаю, где телефон. Сказать бородачу, чтобы тот оставил меня в покое? Вряд ли он согласится.

Я почувствовал себя в западне. Я готов был позволить бородачу доказать своим приятелям, что он крутой парень, но при этом не хотелось получить от него тумака. Если я прогнусь, он посчитает меня легкой жертвой. Как проявить уважение к его статусу, не роняя при этом собственного достоинства? Неожиданно меня осенило. Я могу попросить у него совета в том деле, в котором он обладает высоким статусом. И я сказал:

— Как вы посоветуете поступить тому, кто наывается на неприятности, чтобы все закончилось благополучно?

По выражению лица бородача было ясно: он сменил гнев на милость. Сейчас он находился в таком положении, что должен был посоветовать *мне*, как общаться с *ним*. Некоторое время он стоял и молчал. Я не двигался. По-прежнему не говоря ни слова, он гордо поднял голову, посмотрел на меня так, словно владеет каким-то тайным знанием, и уселся на свой стул у барной стойки. Нас разделяли два места, но он потерял интерес к моей персоне и продолжил общение с приятелями».

Дэн позаботился о том, чтобы не поставить под сомнение социальный статус своего бородатого противника. Он осознал: агрессия только поднимет ставки для бородача, чьи друзья наблюдали за инцидентом. Задача Дэна заключалась в том, чтобы снизить напряжение, а не провоцировать эскалацию конфликта. Он задал себе вопрос: «Как я могу проявить уважение к его статусу, не роняя при этом собственного достоинства?» Дэн понимал: проблема между ними заключалась в том, что он «нарывается на неприятности». Спросив совета у противника, он изменил роль бородача с «агрессора» на «уважаемого советника». Неожиданным образом бородач получил признание в той области, в которой обладал высоким персональным статусом.

*Получайте удовольствие
от вашего высокого статуса*

Каким бы богатым жизненным опытом мы ни обладали, наступает момент, когда каждому из нас приходится обращаться за поддержкой, чтобы укрепить пошатнувшуюся самооценку. Опишем случай, который произошел несколько лет назад. Помощница Роджера принесла пачку писем, в каждом из которых его критиковали. Он спросил: «Неужели никому не нравится то, что я делаю?»

«Разумеется, нравится, — ответила помощница. — Большинство посланий приходит от ваших поклонников, я складываю их в папки. Но в этих письмах говорится о проблемах, которые вы должны решить». Роджер попросил ее в будущем поступать иначе: «Передавайте *мне* письма от поклонников. И *вы* советуйте мне, как решить проблемы, о которых пишут».

В эмоциональном плане гораздо важнее услышать похвалу, чем критику. Роджер мог бы сам тратить долгие часы, отвечая на критические замечания, но предложенный им способ действий существенно снижал риск переполниться отрицательными эмоциями. Получайте удовольствие от вашего высокого статуса. Твердо будьте уверены в том, что вы можете внести свой вклад в переговорный процесс — благодаря и вашему профессиональному опыту, и личным качествам.

Поддерживайте свою самооценку. Если нужно, обратитесь к друзьям или членам семьи, которые ценят вас и признают ваши достоинства. Расположите на видном месте фотографию человека, который верит в вас, или носите ее с собой в бумажнике.

Если ваш статус ставится под сомнение, представьте, как кто-то, кто хорошо к вам относится, хвалит вас за аналитические способности, терпение или чувство юмора. В этом случае ваша самооценка повысится, и окружающие это почувствуют. Помните: можно повысить свой статус в ходе общения с любым человеком, если вы будете извлекать для себя нужные уроки.

После сложных переговоров получите удовольствие от того, чего вам удалось достигнуть, когда будете анализировать, какой урок вынесли из этой ситуации. Вы можете гордиться статусом, который получили в предметных областях, в которых вы приобрели новые знания. По достоинству оцените, что вы сделали, и закрепите это ощущение, действуя в сферах, где ваш статус не подлежит сомнению, например в спорте или умении готовить.

Границы статуса

Если ваш собеседник обладает более высоким статусом, то стоит прислушиваться к его мнению. Но будьте начеку и не позволяйте оказывать на себя чрезмерного давления, когда собеседник переходит границы своего высокого статуса.

*Признайте обоснованность мнения,
если оно того заслуживает*

Вам стоит признать персональный статус человека, если он относится к предмету обсуждения и заслуживает внимания. Представьте, что у вас заболел зуб. Вы рассказываете об этом близкому другу, он говорит, что в этом нет ничего страшного. Но ваш сосед, опытный стоматолог, осмотрев вас, предупреждает, что зуб нужно как можно скорее удалить. С вашей стороны разумнее прислушаться к словам стоматолога, потому что они относятся к той области, в которой он обладает высоким персональным статусом.

Сотрудники, находящиеся как на высших, так и на нижних ступенях иерархической лестницы компании, опытни в определенных областях, и их мнение стоит учитывать. Пример — ситуация, когда профсоюз учителей и школьная администрация обсуждали принципы квалификационной оценки преподавателей. Нужно ли проводить ее ежегодно или достаточно раз в два года? Должна ли она основываться на результатах опроса учеников или на наблюдениях руководства?

Дэн работал с обеими сторонами до начала официального переговорного процесса. Сначала каждая из сторон видела в оппонентах лишь помеху достижению целей. Однако постепенно они пришли к пониманию, что у каждой стороны есть важные знания и опыт в конкретных областях. Например, учителя могли аргументировать доводы «за» и «против» сбора информации, которая станет основой

для квалификационной оценки, от родителей, учеников, коллег или на основе стандартных опросов. А школьная администрация разбиралась в особенностях требований государственной политики в этом вопросе. Вместо соперничества каждая из сторон признала опыт и специальные знания друг друга. Они выработали совместный проект предложения с учетом экспертного мнения всех участников. Признание статуса другой стороны усилило положительные эмоции и мотивацию к совместной работе.

Случается, что слова или действия одного из партнеров по переговорам необоснованно понижают статус другого. В этом случае важно выявить области, в которых каждая из сторон обладает высоким статусом, чтобы никто не чувствовал себя обиженным. Чтобы это сделать, следует обозначить свою роль.

Рассмотрим следующую ситуацию. Девушка-юрист должна провести деловые переговоры со старшими партнерами другой компании. Она пришла на встречу немного раньше и, войдя в переговорную, увидела одного из партнеров другой стороны. Он сидел во главе стола и читал документы. Не отрываясь от бумаг, он произнес: «Мисс, могу я попросить чашечку кофе? Черный, без сахара и сливок».

Девушка вспыхнула. В голове у нее пронеслись мысли: «Как лучше поступить: ответить, что я не секретарь? Просветить его, что сегодня женщины тоже работают юристами? Или все-таки принести кофе, чтобы он осознал свою ошибку потом?» Она не хотела ставить его в неловкое положение, если он действительно просто ошибся, но при этом не собиралась выглядеть слабохарактерной. Девушка ответила:

«Извините, я не представилась. [Она из вежливости предполагает, что старший партнер ненамеренно принял ее за секретаря.] Меня зовут Сара Джонс, юрист компании Smyth, Wilcox, and Adams. [Она проясняет свою роль.] Поскольку мы оба пришли немного

раньше, может быть, обсудим вопрос, над которым будем работать? *[Она демонстрирует свое профессиональное поведение в рамках этой роли.]* Но для начала я принесу нам кофе. Вы можете угоститься пончиками, пожалуйста, захватите один и для меня. *[Она обозначает, что у них обоих статус коллег, вместе работающих над вопросом.]*»

Девушка-юрист взяла на себя ошибку за путаницу, представилась и вежливо согласилась принести кофе. Вместо того чтобы пытаться набрать очки, она продемонстрировала свой профессионализм и готовность к сотрудничеству, предложив воспользоваться тем обстоятельством, что оба пришли пораньше, и поделиться идеями по поводу предстоящего обсуждения. Наконец, она подчеркнула равенство их статусов, попросив партнера захватить для нее пончик, пока она принесет им кофе.

Идет ли речь о социальном или персональном статусе — не стоит пытаться утвердить свое положение за счет принижения другого человека. Проясните вашим партнерам свою роль и действуйте профессионально. Вместо того чтобы начинать соперничество, проявите уважение к чужому статусу и продемонстрируйте свой.

Избегайте «эффекта статуса»

Существует риск, что мнению человека, обладающего высоким социальным или профессиональным статусом, могут придать слишком большое значение в вопросах, к которым его положение не имеет никакого отношения. Мы называем это «эффектом статуса», и его нужно избегать. Проявлять уважение стоит только в тех случаях, когда оно заслужено. Очень часто люди с высоким социальным статусом, например кинозвезды, полагают, что их слава дает им право делать заявления на любые темы — от контроля над оружием до салатных заправок.

Разумеется, вполне возможно, что актер или светская знаменитость — эксперт в какой-то области, не относящейся к его роду деятельности. Но будьте осторожны. Не позволяйте человеку, имеющему статус в одной сфере деятельности, убедить вас в ценности своего мнения по всем вопросам. Актер, снимающийся в рекламе лекарственного препарата, одетый в белый халат и со стетоскопом на шее, может выглядеть как врач, но не стоит обманывать себя. Он не врач. Даже если он играет талантливо, не стоит воспринимать мнение, которое он выражает, как результат многолетнего профессионального опыта, характеризующего его высокий персональный статус.

Хотя в ходе переговоров люди с высоким социальным статусом могут ожидать проявления к себе особых знаков внимания, это не означает, что их мнение будет принято автоматически. Женщине с высоким социальным статусом может безумно нравиться бриллиантовое ожерелье или двадцать-тридцать гектаров земли с элитным домом с видом на океан. Она вправе предположить, что имеет возможность купить и ожерелье, и земельный участок по цене, которую считает справедливой. Это не так. Мудрый продавец не станет снижать рыночную цену из-за мнения человека с высоким социальным статусом. Последний обеспечивает почтительное отношение, но не делает более весомым мнение о стоимости.

На переговорах «эффект статуса» представляет собой реальный риск. Так случилось с Мелиссой, которая искала подходящий дом для покупки. Ей понравилось одно строение, и агент по недвижимости начал убеждать ее тут же его приобрести. «Завтра его купит кто-нибудь другой, если вы станете медлить», — уверял он Мелиссу. Она сомневалась, что до конца дня ей удастся найти приемлемые условия по ипотеке, и не хотела брать на себя обязательства, пока у нее не было ясности в финансовом вопросе.

Агент попытался заверить ее, что сейчас ставки по ипотеке самые низкие. Мелисса поинтересовалась, правда ли это или он просто хочет

получить свои 5% комиссии. Агент по недвижимости может многое знать о домах, но он не ипотечный брокер. Мелисса повела себя осторожно и не поддалась «эффекту статуса».

Чтобы защитить себя от «эффекта статуса», начните с признания тех областей, в которых у вашего собеседника действительно высокий статус. Человек скорее прислушается к вам, если вы признаете его персональный статус. Будьте искренни. Грубая лесть — плохой помощник, к тому же она может обернуться против вас. Мелисса могла бы сказать своему агенту, что она ценит его компетентность и то, что ему удалось найти дом, отвечающий ее желаниям.

Возможно, вам стоит узнать мнение независимого эксперта. Нет ничего плохого в том, что вы проконсультируетесь с несколькими специалистами независимо от того, от кого исходит первоначальная рекомендация: вашего руководителя, адвоката, доктора или супруга. Мелисса могла бы сказать: «Обычно я всегда спрашиваю мнение нескольких специалистов. Возможно, вы могли бы посоветовать мне двух-трех ипотечных брокеров или банки?»

Еще один способ защитить себя от «эффекта статуса» — поинтересоваться у собеседника, что он думает по поводу плюсов и минусов других ваших вариантов. Например, врачи обычно предупреждают, что окончательное решение за пациентом, при этом многие не способны четко донести до больного преимущества и недостатки всех возможных действий.

Представьте, что ваш родственник консультируется у врача по поводу рака горла. Врач отвечает: «Я рекомендую хирургическую операцию. Но выбирать должны вы, а не я. Что вы намерены делать?»

При всем уважении к профессионализму врача вашему родственнику стоит узнать, какие есть еще варианты. Вместо того чтобы сразу соглашаться на операцию, он может поинтересоваться у доктора, что еще можно сделать. Может быть, отложить операцию на полгода? Провести менее агрессивные процедуры? Попробовать новый

лекарственный препарат? Идет ли речь о здоровье или о приобретении недвижимости, переговоры — это способ добиться, чтобы ваши интересы были удовлетворены.

Вы должны помнить: есть аспект, в котором вы безусловно разбегаетесь лучше других. Вы лучший эксперт по собственным чувствам, интересам, потребностям и ситуации, в которой вы оказались. Этот врожденный персональный статус очень часто защищает вас от «эффекта статуса», если вы поймете его ценность. Продавец автомобилей убеждает вас купить конкретный экземпляр: «Я продал эту марку уже многим семьям. Почти все они потом благодарили меня. Думаю, вам стоит купить его сегодня, пока цена на него не повысилась».

На это вы можете ответить: «Спасибо. Я это учту. А сейчас я буду признателен вам, если вы расскажете, какие еще есть варианты, учитывая мои интересы. Нам нужен безопасный, просторный автомобиль, чтобы в него помещалось снаряжение для туристических походов, и со скромным расходом топлива. Что еще вы можете посоветовать?»

Признавая профессиональную компетентность собеседника, вы тем самым можете изменить его восприятие собственной роли по отношению к вам. Из оппонента, активно пытающегося убедить вас совершить покупку, он становится вашим экспертом. Теперь он стремится найти оптимальное решение, отвечающее вашим интересам, в которых главный эксперт — вы сами.

Помните: статус всегда можно повысить или понизить

Многие люди воспринимают статус как данность. Возможно, это убеждение основывается на концепции королевского статуса, который зависит исключительно от семейной родословной: королями

рождаются. Однако в большинстве случаев статус человека определяется не правом рождения. Репутация завоевывается, а не наследуется. Только вы сами можете повысить свой статус, приложив усилия и добившись определенных результатов.

Занявшись самообразованием, вы можете улучшить свои знания в области, в которой вам предстоят переговоры. Прежде чем начинать разговор с руководителем о том, что вы считаете его требования несправедливыми, обратитесь к сотруднику по работе с персоналом и уточните принципы корпоративной политики компании. Вы можете воспользоваться интернетом, чтобы больше узнать о коммерческих сделках, судопроизводстве и любых других темах, которые способны повысить ваш персональный статус в этом разговоре. То, сможете ли вы повысить свою репутацию в конкретной профессиональной сфере, всецело зависит от вас. Если улучшить социальный статус мешают ваши плохие привычки или нехватка навыков межличностного общения, запишитесь на курсы, наймите тренера. Это даст вам возможность научиться эффективнее управлять своими эмоциями, стать настойчивее и внимательнее слушать других.

Повышение статуса — точно так же, как и его понижение, — это не вопрос, зависящий от судьбы. Большое значение имеют наши поступки. Когда Роджер учился на первом курсе, профессор Джеймс Лэндис занимал пост декана Гарвардской школы права и читал курс по контрактам. Роджер до сих пор считает Лэндиса своим лучшим преподавателем в Гарварде. Позднее Лэндис в течение нескольких лет забывал подавать декларации по федеральному подоходному налогу. В конце концов им заинтересовались соответствующие органы. Его привлекли к суду, приговорили к тюремному заключению и лишили права заниматься адвокатской деятельностью. Хорошо это или плохо, но статус человека не предопределен и меняется в зависимости от наших поступков.

Вернемся в больницу

Давайте еще раз вернемся к случаю в больнице, с которого начали эту главу. Между медсестрой и врачом установились напряженные взаимоотношения, а у пациента случился серьезный сердечный приступ. Что было сделано неправильно и какие действия мы могли посоветовать медсестре, доктору и администрации лечебного заведения?

Совет медсестре

Разговор начался на позитивной ноте. Медсестра рассказала врачу о своих наблюдениях. Когда доктор поставил под вопрос ее профессиональный опыт («Сколько сердечных больных *вы* вылечили?»), женщина приняла его оценку ситуации. Однако поскольку медсестра была раздосадована и ощущала свою бесполезность, она решила не сообщать врачу дополнительную информацию.

Хотя согласно корпоративной культуре врачи обычно наделяются высоким *социальным статусом*, медсестра забыла, что в конкретных областях деятельности она обладает *персональным статусом* выше, чем доктор. Вместо того чтобы слепо верить мнению врача, она могла бы вспомнить о своем профессионализме. Например, тот факт, что она проработала в больнице больше двадцати лет, говорит о ее богатом опыте по распознаванию симптомов заболеваний. Кроме того, она провела много времени именно с этим пациентом, наблюдая за его кардиомонитором, изучая историю болезни. Это обеспечило ей высокий статус с точки зрения знаний о физическом и душевном состоянии именно этого больного.

Медсестра должна была понять, что эти области важны и непосредственно относятся к специфическим потребностям пациента. Она обладала информацией, которую нужно было сообщить врачу — ведь это ее профессиональная обязанность. Медсестра

не должна была допустить, чтобы значимость социального статуса доктора заставила ее удерживать важную информацию. Ей следовало сказать: «Доктор, прежде чем вы поставите диагноз, примите к сведению информацию, которую я вам сообщу. Мы не можем это игнорировать».

Чтобы справиться со своими отрицательными эмоциями, медсестра могла попытаться поставить себя на место врача и посмотреть на ситуацию его глазами. Вполне возможно, что за высоким социальным статусом скрывалась банальная неуверенность только что окончившего университет врача в своих силах. Если бы она это поняла, его потенциальная неуверенность в себе никак ее не задела бы. Вместо того чтобы злиться на доктора, она посочувствовала бы ему.

Совет доктору

Работа врача нелегка. Он должен быть в десяти местах одновременно, а пациенты и медперсонал ожидают от него мудрых и квалифицированных решений. Поскольку наш доктор — новичок в этой больнице, вполне возможно, что он активно пытался завоевать репутацию компетентного специалиста. А поскольку большинство других врачей и медсестер почти вдвое старше его, положение врача только усугублялось.

Доктор немного пообщался с пациентом и просмотрел его историю болезни. Он пришел к заключению, что состояние больного не требует повышенного внимания. Его задело замечание медсестры, что, возможно, стоит перевести пациента в отделение интенсивной терапии. Вероятно, в этом комментарии он почувствовал угрозу своему авторитету.

Тем не менее он ошибочно предположил, что высокий социальный статус делает его «всезнающим». Это классический случай

«эффекта статуса». Вместо того чтобы признать высокий персональный статус медсестры, врач решил доказать свое абсолютное превосходство. Он не услышал того, что до него хотели донести, и не смог задать медсестре правильных вопросов. Доктор уверовал, что ему известны все важные факты о состоянии здоровья пациента. Нет сомнения, что у врача очень много работы. Но если бы у него нашлось 30 секунд, чтобы выслушать медсестру, это спасло бы пациента от сердечного приступа.

Этому врачу полезно понять: его работа требует сотрудничества с медсестрами. Они не соперничают за статус, а вместе помогают пациентам. Нельзя видеть в медсестрах только вспомогательный персонал. Нужно признать, что есть области, в которых они обладают высоким персональным статусом. Не стоит принижать авторитет медсестры. Признавая, что ее наблюдения — это важная информация, он налаживает с ней взаимопонимание, улучшает коммуникацию и повышает эффективность лечения пациента.

Совет администрации больницы

Возможно, иерархия социальных статусов настолько укоренилась в корпоративной системе больницы, что для исправления ситуации требуется серьезное вмешательство. Небольшая группа сотрудников — возможно, в нее должны войти и представители администрации, и врачи, и медсестры, и другой персонал — могла бы разработать и внедрить новые корпоративные принципы, отражающие интересы больных в большей степени. Эти принципы должны помочь сотрудникам больницы понять, что у них общая задача — улучшение здоровья пациентов. Признавая области персонального статуса каждой из сторон, медперсонал больницы добьется гораздо большего, чем в том случае, когда каждый сотрудник соперничает за статус.

Выводы

Нет необходимости сражаться за награды, чтобы доказать: вы хороший переговорщик и стоящий человек. Хотя ваш социальный статус может оказаться ниже, чем у кинозвезды или СЕО, есть много областей, в которых ваш персональный статус их превосходит. Выявление своих сильных сторон может занять какое-то время, но они у вас есть, как и у всех прочих. После небольшой подготовки вы обнаружите области высокого *социального* и *персонального* статуса и улучшите их или разовьете новые, чтобы чувствовать себя на переговорах уверенно.

Поскольку каждый способен быть настоящим экспертом в ряде областей деятельности, нет необходимости соперничать с другими за статус. Признавайте высокий статус другого человека, если он того заслуживает, и гордитесь своим профессионализмом в тех сферах, в которых вы преуспели. Стремление к признанию требует изрядной доли самоуверенности. Но не меньше ее нужно, чтобы быть довольным собой и ценить то, что вы привносите в переговоры. Если вы искренне цените собственный статус, то не беспокоитесь о том, что о вас думают другие. Кроме того, вы готовы без напряжения признать статус других людей. Относитесь к другим с должным уважением. Такой подход, как правило, заставляет их с уважением относиться к вам.

Глава 7

Выберите соответствующую вам роль

И образ ваших действий в ее рамках

Любой человек заинтересован, чтобы его роль оптимально отвечала его потребностям. Никто не хочет тратить свою жизнь на то, чтобы играть ложную роль, или притворяться тем, кем на самом деле не является. Если человек недоволен своей ролью в переговорах, это вызывает в нем отрицательные эмоции — гнев, обиду, возмущение, разочарование.

Именно в такой ситуации оказался Райан. Он обратился к Дэнну за советом, как вести себя на предстоящей встрече с руководством, где должны были обсуждать результаты его работы. Райан пояснил, что последняя подобная встреча прошла для него очень плохо.

«Я вошел в кабинет руководителя. Я нервничал, потому что от результатов встречи зависел мой годовой бонус, а я от природы не выношу критику.

— Присаживайтесь, — предложил шеф и указал на кресло на другом конце стола.

Я судорожно пытался понять, в каком он настроении. Это помогло бы мне оценить, как пройдет встреча — легко или напряженно. Он выглядел серьезным и угрюмым. Дело плохо.

— Я пригласил вас, чтобы мы обсудили эффективность вашей работы, — начал руководитель. — В целом результаты за прошедшие двенадцать месяцев вполне удовлетворительные. Есть несколько аспектов, которые нужно улучшить, но давайте начнем с хорошего...

Он начал перечислять мои успехи за год, но, по правде говоря, я его не слушал. Я беспокоился по поводу аспектов, которые “нужно улучшить”. Затем он сказал, что переходит к тому, что требуется изменить. Я выпрямился в кресле, и дальше все было очень плохо.

— Начнем с того, что вам нужно быть внимательнее. В прошлом месяце вы забыли подготовить докладную записку для нашего крупнейшего клиента. Счастье, что он остался с нами.

— Но такая докладная — не моя обязанность, — попытался я возразить. — К тому же я подготовил и выслал штук десять других докладных записок раньше оговоренного срока.

— Замечательно, — ответил он, — но это то, что я сам видел.

Я сидел неподвижно. Сердце стучало как сумасшедшее. Я изо всех сил старался не спорить с ним. Не хотелось давать ему повод потрепать мне нервы, но нужно было сделать так, чтобы у него сложилось правильное представление о моей работе.

— С вами бывает сложно связаться, — продолжил руководитель. — Я знаю, что у вас семья. Но работа есть работа. Мы должны обслуживать наших клиентов. Если вам нужно забрать детей, берите с собой мобильный телефон.

— Я всегда стараюсь быть на связи, — ответил я, — но не могу быть доступен круглые сутки.

— Замечательно. Но это то, на что я обратил внимание.

Руководитель продолжил указывать мне на мои ошибки, а я старался не принимать его критику близко к сердцу. К сожалению, у меня это не получалось. Я пытался опровергнуть его замечания, но безрезультатно. Через 30 минут я вышел из его кабинета эмоционально опустошенный, злой и без малейшей надежды на годовой бонус».

Как понял Райан благодаря этой встрече, наша роль не всегда бывает такой, как нам хотелось бы. Он ощущал себя жертвой, когда пытался защититься от критики руководства. Он практически не слышал прозвучавших положительных отзывов. Неудивительно, что диалог руководителя и подчиненного был очень напряженным. Райан не получил конструктивной обратной связи. В результате он потерял всякую мотивацию хорошо работать в будущем, а его руководитель утвердился в роли диктатора, а не наставника. Но не обязательно заводить ситуацию в тупик. Корректируйте свои роли, чтобы и вы, и другие чувствовали себя комфортно. В этой главе мы расскажем, как это сделать. Начнем с описания основной потребности в соответствующей вам роли. Затем опишем, как добиться, чтобы ваша *конвенциональная** роль — например, руководителя, психолога или неработающего родителя — полностью вас устраивала. В завершение дадим такие же рекомендации в отношении ваших *временных ролей* — например, участника переговоров, собеседника или организатора.

* От лат. *conventio* — соглашение. Представление о предписанном образце поведения, которое ожидается и требуется от человека в данной ситуации. *Прим. ред.*

Соответствующая вам роль обладает тремя ключевыми свойствами

Мы постоянно играем ту или иную роль. При этом она нас редко полностью устраивает. И на работе, и дома наша роль может казаться нам бессмысленной или фальшивой. Чтобы она была максимально удачной, нужно понять три ее ключевых свойства.

- *Четкая цель.* Добиваться, чтобы вы ощущали себя максимально комфортно, выполняя свою роль, — это не напрасный труд. У этого процесса есть четкая цель. Неважно, в чем она заключается: в стремлении улучшить общество или всего лишь расслабиться в процессе пешей прогулки. Четкая цель задает вектор вашему поведению.
- *Персональная значимость.* Только вы сами можете определить, что важно лично для вас. Зачастую роль может иметь большое значение для результата ваших действий. В роли родителя вы реализуете свое желание вырастить и воспитать ребенка. А если вам нравится решать разные задачи, то займитесь профессионально ролью инженера. Значимая роль объединяет ваши навыки, интересы, ценности и убеждения для выполнения стоящей перед вами задачи. Значимость проявляется не только в том, что вы делаете, но и в том, как воспринимаете ситуацию. Например, человек, шьющий одежду, может ненавидеть свою работу, но при этом считать свою роль значимой, потому что она позволяет ему кормить семью.
- *Искренность.* Когда мы говорим, что *играем роль*, это звучит так, словно каждый из нас — актер, притворяющийся кем-то другим. Однако основная потребность каждого из нас в отношении нашей роли — это не притворяться, кем вы якобы должны быть, а найти такую роль, которая раскрывает вашу

личность. В вашей реальной, а не придуманной жизни должна быть полностью устраивающая вас роль.

В некотором смысле «весь мир — театр». Вы выбираете себе роль и играете ее. Но важно понимать, что это не при творство. Это вы, ваша личность, а не попытка выдать себя за кого-то другого.

И Роджер, и Дэн говорят, что исполняют множество ролей: профессора, мужа, писателя, коллеги, домовладельца, участника переговоров. В каждой из них они остаются собой, а не становятся героями какой-то пьесы, и стараются действовать так, чтобы было чем гордиться. Они хотят быть довольными не своей возможностью действовать, а тем, что они реально делают или сделали. Они стремятся, чтобы их роли полностью им соответствовали.

Сделайте так, чтобы ваши конвенциональные роли вас устраивали

Конвенциональные роли — это общепринятые роли, которые люди играют в рамках организации или сообщества. Вы можете играть роль вице-президента компании или родителя в семье. В таблице 8 приводятся типичные конвенциональные роли.

Осознайте свои конвенциональные роли

Вы можете избежать ненужного конфликта, если вовремя поймете, какими ролями определяется ваше поведение. В некоторых случаях в противоречие могут вступить две ваши роли. Например, роль родителя новорожденного ребенка плохо сочетается с ролью лучшего сотрудника на работе.

Таблица 8

Конвенциональные роли

Агент по недвижимости	Профессор
Актер	Ребенок
Аналитик	Родитель
Брат или сестра	Руководитель
Врач	Секретарь
Дальнобойщик	Специалист по подбору персонала
Дедушка	Студент
Дизайнер	Технический специалист
Клиент	Турагент
Медсестра	Ученый
Менеджер	Учитель
Писатель	Финансист
Покупатель	Художник
Политик	Шеф-повар
Продавец	Юрист

В некоторых случаях вы можете не согласиться с тем, кому какую роль следует выполнять. Вы можете выступать в переговорах от лица клиента, профсоюза или представлять интересы организации. При этом у вас есть и собственные интересы. Осознание ваших ролей — первый шаг в разрешении конфликта этих интересов.

Рассмотрим ситуацию с Элин. Она занимает руководящую должность в компании, деятельность которой приводит к загрязнению водоемов. Элин размышляет: «Можно ли сказать, что я плохой

человек, если моя компания вредит природе?» Она чувствует себя виноватой, потому что ее профессиональная деятельность противоречит ее убеждениям относительно защиты окружающей среды. Ей стыдно, что она предаёт собственные моральные принципы.

Если Элин не осознаёт внутреннего конфликта между ее ролями руководителя и защитника природы, велик риск, что она «без видимых причин» начнет злиться на подчиненных, коллег или руководство. Сама того не желая, она будет вымещать на них внутреннее напряжение.

Но если Элин поймет суть внутреннего конфликта, то сможет решить, как ей поступить. Возможно, она решит поговорить с руководством и коллегами о том, как уменьшить вред для окружающей среды. Или надумает уволиться. Не исключено, что, поскольку деятельность компании соответствует стандартам отрасли, она поверит, что здесь нет никакого противоречия с ее личными убеждениями. Каким бы ни было ее решение, Элин понимает, что стресс вызван конфликтом между ее ролями. Поэтому она способна предпринять конкретные действия.

Формируйте свою роль так, чтобы в нее входила деятельность, имеющая для вас значение

Только от вас зависит, сможете ли вы сделать так, чтобы любая ваша роль приносила вам максимальное удовлетворение. Добиваясь этого, отвлекитесь от названия роли и сосредоточьтесь на связанной с ней сфере деятельности.

У каждой роли есть название и сфера деятельности. Название роли — это краткое описание того, что вы делаете. Для идентификации своей личности люди пользуются именами и фамилиями. Роли также имеют названия для идентификации, например юрист по делам о причинении вреда личности или детский психолог.

Роль — это нечто большее, чем просто ее название. Каждой соответствует сфера деятельности. Например, описание вакансии на руководящую должность может содержать название роли и соответствующий ей набор действий.

Требуется: операционный директор. [Это название роли.] Обязанности: руководство миссией компании, контроль руководителей, возглавляющих департаменты, подготовка отчетов для совета директоров. [Это соответствующая сфера деятельности.]

Нет такого списка, в котором были бы прописаны все задачи операционного директора. И когда мы ведем переговоры о получении определенной должности — руководителя, водопроводчика или учителя, — далеко не всегда нам предлагают четко прописанный набор соответствующих обязанностей. Обычно в компаниях нет специальной политики, предписывающей, как сотрудники должны общаться с коллегами, руководством или сотрудниками других организаций. Это обеспечивает пространство для маневра.

Расширьте свою роль, чтобы включить в нее важную для вас деятельность. Неважно, как называется ваша должность. Только от вас зависит, как вы будете выполнять соответствующий ей набор действий. Вам решать, намерены ли вы говорить или слушать, спорить или сотрудничать, относиться к другим с пренебрежением или вежливо. Никто не запрещает выяснять интересы партнеров, определять варианты решения, отвечающие интересам обеих сторон, просить или давать советы. Вы можете порекомендовать, как построить повестку дня. Иными словами, границы своей роли устанавливаете вы сами.

Рассмотрим историю двух официанток, работающих в ресторане в Кембридже. Как выяснилось, каждая из них мечтает написать роман. Обе девушки относятся к своей работе как к временной, позволяющей им зарабатывать на жизнь, пока первый роман не примет какое-нибудь издательство.

Первая официантка считает свой труд тяжелым, изматывающим и скучным. В свой перерыв (приходящийся на время между концом обеда и началом ужина) она возвращается домой и пытается писать. Но, как правило, процесс идет не слишком успешно. В конце концов писательство переходит в короткий сон. Каждое утро перед сменой она садится за компьютер и вновь пытается серьезно работать над своим произведением. Ей очень сложно сделать своих героев достоверными и наполнить их жизни реалистичными событиями.

Вторая официантка тоже считает свою работу тяжелой и изматывающей, но не скучной. Она видит в каждом посетителе потенциального героя своего романа или другого будущего произведения. В кармашке ее фартука два блокнота: один для заказов, а во втором, когда позволяет время, она делает заметки о людях, которых обслуживает. Она записывает характеристики посетителей, отрывки из случайно подслушанных диалогов, пытается представить, о чем люди думают и чем занимаются, когда уходят из ресторана.

Она поняла: гораздо легче вдохнуть жизнь в своих персонажей, наблюдая за реальными людьми, а не сидя в одиночестве за компьютером. В течение перерыва между обедом и ужином девушка перечитывает свои заметки и дополняет их. Утром, до смены, она активно использует эти записи и все свои предыдущие наблюдения. Постепенно ее рукопись приобретает реальные очертания, и одновременно растет репутация внимательной официантки и популярность у посетителей. Девушка демонстрировала искренний интерес к тем, кого обслуживала. К каждому из них она относилась как к человеку с удивительной судьбой.

Будучи простой официанткой, она расширила свою роль и включила в нее ту деятельность, которая была для нее важна. Она собирала информацию о том, как выглядят реальные люди, как они разговаривают, что могут чувствовать и о чем думать, — все это она затем активно использовала при написании романа. Девушка поняла, что

сочетание двух ее ролей было не только изнуряющим, но и интересным.

Официантка нашла способ сделать свою роль интересной и полезной. И вы как участник переговоров обладаете возможностью сделать свою роль в них такой же. Узнайте больше о других, переговорном процессе и себе самом.

Пересматривайте деятельность в рамках своей роли. Если вас не устраивает ваша роль, проанализируйте, как на нее влияют остальные ваши основные потребности. Подобное ощущение от своей роли может возникнуть, когда вы чувствуете, что отсутствует аффилиация, вашу точку зрения не ценят, ограничивают автономию или принижают статус.

Не стоит безропотно смиряться с ролью, которая вас не устраивает. Измените ее так, чтобы она отвечала другим вашим основным потребностям. В таблице 9 описываются четыре шага, которые помогут в этом. Дэн вспоминает, как с их помощью ему удалось разрешить конфликт между двумя директорами региональной образовательной программы, целевую аудиторию которой составляли миллионы молодых людей.

«Мне позвонил директор программы Пол и попросил провести консультацию. Он и Сара, второй директор, отвечали за общее руководство и выпуск программы. По мере того как она набирала обороты, портились их отношения. Дошло до того, что главный инвестор пригрозил прекратить финансирование, если они не уладят свои разногласия.

Этот конфликт сказывался на качестве образовательной программы. Хотя их кабинеты находились рядом, они разговаривали друг с другом только на обязательных пятничных встречах. Между тем рядовые сотрудники начали поддерживать одну или другую сторону конфликта, и процесс коммуникации в компании

ухудшился. Руководители стали реже общаться с сотрудниками и высылать им необходимые материалы. Со временем эти разногласия обернулись тысячами часов и долларов, потерянных впустую.

Таблица 9

Четыре шага для формирования конвенциональной роли

1. Назовите свою текущую роль

2. Расскажите о текущей деятельности в рамках своей роли

3. Определите виды деятельности, которые вы хотели бы добавить, изменить или удалить, чтобы ваша роль вас больше устраивала.

- Добавьте новую деятельность
 - Измените текущую деятельность
-

4. Подумайте, как избавиться от деятельности, которая вас не устраивает.

- Никто не должен этого делать
 - Выполнять ее придется кому-то другому
-

Из разговора с каждым из директоров стало ясно: конфликт между ними — это следствие не разногласий по вопросам управления программой, а недовольство ролями друг друга. Каждый обвинял другого в том, что он “не делает того, что должен”. Когда я поинтересовался у них, что входит в обязанности оппонента, ни один не смог дать вразумительного ответа. Я спросил, что входит в сферу их собственных обязанностей в рамках быстро растущей компании. Ответы оказались столь же туманными. А в условиях, когда программа быстро развивалась, ни один

из них не считал свою роль соответствующей статусу. Они были завалены решением мелких организационных задач.

Я пытался помочь сделать так, чтобы роли их устраивали: провел встречи и с Полом, и с Сарой, и с каждым мы прошли этапы, описанные в таблице 9. С Сарой все было примерно так:

Назовите свою текущую роль. Я достал лист бумаги, положил его перед Сарой и попросил написать название ее должности. Она написала “Директор программы Education Initiative”.

Расскажите о текущей деятельности в рамках своей роли. Ниже названия должности Сара перечислила свои текущие обязанности: “участие в осуществлении общего руководства программой”, “коммуникация как минимум с тремя координаторами проекта”, “составление учебного плана”.

Определите виды деятельности, которые вы хотели бы добавить, изменить или удалить, чтобы ваша роль вас больше устраивала. Я перечислил основные потребности, вкратце описал важность каждой из них, а затем предложил, чтобы мы вместе определили, какие виды деятельности сделают для нее роль привлекательнее. Через пять минут у нас был готов список. Она могла провести три обучающих тренинга для сотрудников компании, что помогло бы ей укрепить статус и пошло бы на пользу программе. Она готова была отвечать за коммуникацию с рядовыми сотрудниками, что улучшило бы ее аффилиацию с ними, а также обратную связь со стороны персонала. Наконец, она не возражала против встреч с Полом за деловым ужином раз в две недели (чтобы выразить друг другу уважение и создать аффилиацию). Ничто из перечисленного не требовало особых затрат энергии и не нарушало автономии Пола. Фактически эти действия продвигали миссию программы.

После того как мы проделали эти же шаги с Полом, остался еще один этап в формировании соответствующих им ролей. Пол и Сара

сели за стол переговоров, чтобы обсудить предлагаемую деятельность. Прежде всего они договорились, что все их идеи — это лишь пожелания, а не обязательства. Обсуждение прошло гладко, потому что у них в запасе оказалось много предложений. За час они решили, как могут скорректировать свои роли. Они также договорились вернуться к этому вопросу через две недели, чтобы обсудить, какие из мер дали результаты и что еще они могут предпринять».

Эффективен ли такой подход? Пол поделился своими впечатлениями: «Весь процесс занял пять часов. А наш конфликт стоил компании сотни рабочих часов. Больше всего я сожалею о том, что этот разговор не состоялся год назад, когда проект только запускался».

Такой подход можно использовать в самых разных ситуациях, чтобы улучшить свою или чужую роль. Если у вас часто возникают разногласия с коллегой, руководителем или подчиненными, постарайтесь вместе прояснить ваши роли и соответствующую им деятельность.

В случае трений с партнером по переговорам вы можете применить этот подход, только *став на позицию вашего собеседника*, чтобы понять, как помочь улучшить его роль. Перечислите возможные шаги. Что еще он мог бы попробовать сделать, чтобы его роль начала больше его устраивать? Обсудите ваши идеи с партнером по переговорам. Излагайте их в форме предложений, а не критических замечаний или требований.

Признавайте конвенциональные роли, которые хотят играть другие

Конвенциональная роль, полностью нас устраивающая, может занимать важное место в нашей жизни. По существу, она тесно сплетается с нашей ролью и тем, что она нам дает, — статусом, властью, аффилиацией. Потеря этой роли очень болезненна. Поэтому человек готов на многое, чтобы этого не допустить.

Приведем пример из жизни Джона Мура. Джон — бизнесмен, управляет сетью радиостанций. Он захотел приобрести еще одну радиостанцию. Вести переговоры пришлось с двумя ее владельцами — инвестором и управляющим. Инвестор владел двумя третями акций радиостанции и согласился их продать по цене, которую Джон считал весьма разумной. А вот управляющий запросил за свою треть столько же, сколько инвестор за две.

Роджер узнал эти подробности во время обеда с Джоном, когда спросил своего друга, не нужен ли ему совет.

Роджер: «Почему управляющий запросил такую цену?»

Джон: «Я не знаю. Он просто жадный. У тебя есть средство от жадности?»

Роджер: «Он женат? У него есть дети?»

Джон: «Какое отношение это имеет к делу? Да, он женат. Я видел в его кабинете фотографию жены и двух мальчиков в футбольной форме, по виду они ходят в седьмой-восьмой класс».

Роджер: «А чем занимается его жена?»

Джон: «Откуда я знаю? Хотя нет, вспомнил: состоит в местном школьном совете. Она звонила, когда я был на станции. У нее было заседание совета, а он должен был ехать домой и кормить детей».

Роджер: «А в городе есть другие радиостанции?»

Джон: «Нет».

Роджер: «И насколько активно он участвовал в жизни этой радиостанции?»

Джон: «Он создал ее практически с нуля, и сейчас она лучшая на рынке».

Роджер: «Может быть, им не хочется переезжать. Его жена работает в местном школьном совете, дети ходят в школу, я думаю, что переезд не слишком вписывается в их планы. Кроме переезда, возможно, ему не хочется искать новую радиостанцию, которую

он мог бы купить, и нового инвестора, который помог бы ему в этом. Почему тебе обязательно нужно выкупить его долю?»

Джон: «FCC* говорит, что с целью эффективного слияния бухгалтерий и чтобы в случае проблем прибыль одних радиостанций могла компенсировать потенциальные убытки других, мне должны принадлежать по крайней мере три четвертых каждой радиостанции сети. Так что если я выкуплю две трети у инвестора, этого будет недостаточно».

Роджер: «Почему бы тебе не объяснить эту ситуацию управляющему? Предложи ему честную цену за разницу между одной третью, которой он владеет, и одной четвертой, которую он может сохранить. Заключи с ним контракт, чтобы он остался работать на радиостанции еще на пару лет».

Джон: «Ничего не получится. Он просто слишком жадный».

Роджер: «Что ж, ты знаешь этого человека, я нет. Может быть, ты и прав. Но ничего не мешает тебе попробовать предложить ему какую-то часть суммы наличными сейчас и остаться в качестве управляющего радиостанцией, владеющего одной четвертой ее частью».

Дней через десять Джон позвонил Роджеру снова: «Ты не согласишься! Он *согласился*».

В сложившейся ситуации Роджер думал не только о той сумме, которая была на кону, но и о том, что важно для управляющего радиостанцией. Он задавал вопросы, чтобы попытаться взглянуть на обсто-

* Федеральное агентство по связи (Federal Communications Commission) — независимое правительственное агентство Соединенных Штатов. Уполномочено регулировать использование всего радиоспектра, не принадлежащего федеральному правительству, и всей межгосударственной телесвязи, а также все международные коммуникации, которые происходят или заканчиваются в США. *Прим. пер.*

ательства с позиции этого человека. Роджер понимал: скорее всего, управляющего заботили не только деньги, но и его роли.

Если бы он продал радиостанцию, многие его роли были бы поставлены под сомнение. Например, роль *хорошего мужа*. (Его жена могла огорчиться из-за необходимости переехать из города, где у нее удачно сложилась жизнь и наладились общественные связи.) Или *хорошего отца*. (Дети могли в штыки воспринять перспективу менять школу и заводить новых друзей.) *Хорошего руководителя*. (Он управлял радиостанцией в течение многих лет. Возможно, он воспринимал эту роль как часть себя и она была важна для него.) Или *хорошего предпринимателя*. (Возможно, он испытывал смешанные чувства при мысли, что нужно искать новую радиостанцию и нового инвестора, который поможет ее купить. Сейчас у него все хорошо, но что если новое предприятие потерпит неудачу?)

То, что Джону казалось жадностью, для управляющего было желанием сохранить свои роли хорошего мужа, отца, руководителя и предпринимателя. Стоит ли удивляться, что, получив предложение, которое полностью устраивало его с точки зрения его будущей роли, он с радостью согласился.

Вы сами выбираете свои временные роли

Известный боксер Джейк Ламотта* частенько играл на ринге роль жертвы. Его противник наносил ему удар за ударом, а Джейк только пассивно уклонялся. С каждым успешно проведенным ударом

* Джакоббе «Джейк» Ламотта (род. в 1921 г.) — американский боксер, экс-чемпион мира в среднем весе. Получил прозвища Бык из Бронкса и Бешеный Бык за неукротимый бойцовский дух и бешеный нрав.
Прим. пер.

уверенность противника в своих силах крепла, в то же время он расслаблялся и терял бдительность. Вот тогда-то Джейк и начинал атаку.

Для него «игра в жертву» была базовой стратегией. Противник почти автоматически брал на себя роль нападающего, но не по своей воле. Это была реакция на роль, которую выбрал Джейк. Чем дольше он играл роль беспомощной жертвы, тем больше противник начинал верить в свою неуязвимость, и это было на руку Джейку.

Мы часто попадаем в подобную ловушку на переговорах: начинаем играть какую-то роль в ответ на роль другого человека. Если оппонент действует как конкурент, мы делаем то же самое. Если он выдвигает требования, мы требуем в ответ. Если он называет нас слабыми, мы демонстрируем свою силу.

Позволяя другим выбирать нам роль, мы оставляем свою основную потребность в соответствующей нам роли неудовлетворенной. Мы чувствуем себя такими же, как все. Как и противники Джейка Ламотты, мы рискуем, что нас обведут вокруг пальца.

*Осознавайте временные роли,
которые вы играете автоматически*

Временные роли меняются в зависимости от того, как вы действуете в данный момент. В переговорах вы обладаете свободой выбора, чтобы играть такие временные роли, как слушатель, спорщик, человек, решающий проблему. Давая название этим образцам поведения, вы становитесь внимательнее к их проявлениям и сами решаете, какого из них придерживаться.

Случается, что вы играете какую-то временную роль по привычке. С коллегами вы — слушатель, к которому все обращаются, чтобы поделиться личными проблемами. В общении с теми, кто старше по возрасту или по статусу, вы приспосабливаетесь к собеседнику. В романтических отношениях — берете на себя решение всех проблем.

Зачастую люди уделяют слишком мало внимания временным ролям. А ведь это наиболее легкие роли, которые можно выбрать. Их никто не назначает. Вы отдаете им предпочтение по своему усмотрению. В ходе минутного диалога руководитель может играть временную роль человека, решающего проблему, слушателя, советчика и защитника. Между тем его конвенциональная роль руководителя остается неизменной. В таблице 10 приведены некоторые виды временных ролей, которые вы можете выполнять в ходе переговоров.

Таблица 10

Распространенные временные роли

Говорящий	Жертва
Слушатель	Агрессор
Адвокат дьявола	Человек, решающий проблему
Сотрудничающий	Коллега
Конкурент	Неофициальный посредник
Приспособленец	Организатор
Соглашающийся	Хозяин
Шутник	Гость
Учащийся	Эксперт по оценке
Участник мозгового штурма	Генератор возможных вариантов
Защитник	Советчик

*Выберите временную роль,
способствующую сотрудничеству*

В ходе переговоров выберите временную роль, которая вам близка и будет способствовать налаживанию сотрудничества. Будет ли полезным сыграть роль друга? Защитника? Наставника? Шутника?

Давайте рассмотрим ситуацию, в которой оказалась семейная пара — Джим и Нэнси. Нэнси возвращается домой после рабочего дня. На планерке босс обвинил ее в неправильном обращении с важным корпоративным клиентом. Когда приходит Джим, Нэнси рассказывает ему о случившемся. Буквально через минуту он прерывает ее и начинает предлагать, как улучшить ситуацию.

Нэнси хочется накричать на него: «Почему ты совсем меня не слушаешь?» Она сдерживается, но останавливает Джима и продолжает говорить о том, насколько она расстроена. Теперь он чувствует себя уязвленным и говорит: «В чем *твоя* проблема? Я просто хочу помочь». Нэнси в растерянности. Она знает, что Джим не желал ничего плохого, но она не ощущает от него никакой поддержки. Она уходит из комнаты.

В данной ситуации у супругов разные ожидания по поводу временной роли, которую должен выполнять Джим. Нэнси хочет, чтобы он выступил в роли слушателя, в то время как Джим автоматически исполняет роль человека, решающего проблему. Ни одна из этих ролей не является «неправильной», речь идет только о том, какая из них полезнее в этих обстоятельствах.

Если Нэнси поймет, что у них случился конфликт ожиданий, она может предложить Джиму взять на себя роль, которая больше ей поможет. Она может сказать: «Я ценю твоё желание помочь, чтобы у меня на работе все было хорошо. Но сейчас мне нужно просто выговориться. Не мог бы ты уделить мне несколько минут и выслушать меня? А потом я очень хотела бы узнать твоё мнение, как мне быть».

Или же Джим мог заметить, что Нэнси расстроилась, и понять, что роль советчика сейчас не очень подходит. Он принимает роль слушателя. Это соответствует его желанию поддержать жену. Чтобы сменить роли, он может показать Нэнси и себе, что теперь он — слушатель: «Расскажи мне подробнее, как у тебя прошел день. Кажется, он был тяжелым». Она говорит. Он слушает. Через минуту эмоциональный тон их беседы становится менее напряженным. Теперь они могут поддержать друг друга вместо того, чтобы ссориться.

Вам также стоит проанализировать те временные роли, которые вы по привычке играете на работе или дома. Насколько они полезны? Годы учебы уйдут на то, чтобы вы начали исполнять роль хирурга или юриста, но полезные временные роли можно начать исполнять прямо сейчас.

Признавайте временные роли других

Бывают ситуации, когда наше отношение к человеку не совпадает с тем, как он сам воспринимает свою временную роль. Это может привести к неблагоприятному результату. Дэн описывает ситуацию, в которой отношение собеседников к их ролям кардинально расходилось:

«Моя студентка Джейн не пришла вовремя на собеседование по поводу работы в одной консалтинговой компании. Опоздала она сильно. Обычно такого с ней не случалось, и она переживала, как объяснить свою непунктуальность потенциальному работодателю. Секретарь попросила ее сразу пройти в комнату для переговоров, и Джейн поспешила туда.

Джейн была приятно удивлена, когда увидела, что интервью будет проводить ее бывшая школьная подруга Мелисса, с которой

они когда-то вместе выполняли домашние задания. Джейн радостно воскликнула:

— Мелисса! Очень рада тебя видеть! Извини, я опоздала. Сама знаешь, какая суматоха в это время года.

Мелисса холодно и официально ответила:

— Давайте начнем.

Джейн огорчило такое поведение. Неужели Мелисса рассердилась из-за опоздания? Что же ей сказать? Еще раз извиниться? Но не будет ли это выглядеть как неуверенность в себе и подобострастие? Множество мыслей пронеслось у нее в голове, и весь остаток встречи она безуспешно пыталась сконцентрироваться. Для Джейн не стало неожиданностью, когда через два дня она получила по электронной почте отказ».

Основная ошибка Джейн заключалась в том, что она начала общаться с Мелиссой как с подругой. Ведь Мелисса считала, что выступает в роли непредвзятого эксперта. Поведение каждой из них было обусловлено различным восприятием роли Мелиссы. Вскоре Джейн узнала от знакомого, работавшего в этой консалтинговой компании, что ее радостные восклицания посчитали несоблюдением формальностей, чего нельзя было делать. Это расценили как проявление неуважения, что и стоило ей рабочего места.

Для Джейн было бы разумным задуматься о том, как Мелисса видит свою роль. Мелисса считала, что представляет сторону работодателя, и Джейн в этих обстоятельствах была для нее в первую очередь кандидатом на рабочую позицию, а не бывшей одноклассницей. Чтобы не показаться бесцеремонной, Джейн должна была признать обоснованность позиции Мелиссы:

«Во-первых, позволь мне поблагодарить тебя за назначенное собеседование и извиниться за опоздание. Мой рейс из Бостона задержался почти на час, и на дорогах ужасные пробки. Я готова

приступить к собеседованию и постараюсь сделать все возможное за время, которое у нас осталось. Или, если хочешь, мы можем назначить другую встречу».

Вместо того чтобы рассчитывать на особое отношение благодаря старой дружбе, Джейн могла сама начать диалог с признания официальной роли Мелиссы, сказав: «В данных обстоятельствах я руководствуюсь твоим мнением по поводу того, насколько формальной должна быть наша беседа». Если Джейн изначально перешла границы своей роли, она могла извиниться и затем признать официальную роль Мелиссы.

Суть в том, что нужно понимать, как другие видят свою роль, и вести себя соответственно. Это особенно важно, если с собеседником вас связывают несколько ролей. Иначе вы можете сильно его удивить, сказав или сделав что-то такое, чего он никак не ожидал.

Предложите другим временную роль

Формальные роли могут помешать нам говорить открыто. Предлагая собеседнику неформальное общение, мы расширяем свободу обмена мнениями и изменяем уровень доверия между нами. Этот урок вынес для себя представитель Великобритании в ООН лорд Карадон из важного раунда переговоров.

В 1967 году задача лорда Карадона заключалась в том, чтобы убедить 15 стран — членов Совета Безопасности утвердить резолюцию ООН № 242. В рамках этой резолюции предлагались пути урегулирования многих важных вопросов палестино-израильского конфликта. Лорд Карадон был убежден, что если голосование состоится немедленно, многие члены Совета Безопасности ООН одобряют резолюцию. Однако чтобы у резолюции были оптимальные шансы на практическую реализацию, было необходимо

заручиться поддержкой Советского Союза, выступавшего за внесение поправок*.

Незадолго до голосования по резолюции № 242 заместитель министра иностранных дел СССР Василий Кузнецов встретился с лордом Карадоном тет-а-тет. Он попросил, чтобы британский представитель отложил голосование на два дня. Карадон колебался: он опасался, что Советский Союз может воспользоваться этим временем для продвижения альтернативного варианта резолюции.

Однако Кузнецов удивил лорда Карадона. Он пояснил, что просьба исходит не от советского правительства, а лично от него: «Мне кажется, вы не совсем точно меня поняли. Я лично прошу вас о двух днях отсрочки».

Эта необычная просьба повлияла на решение лорда Карадона. Он знал, что Кузнецов относится к нему с уважением, и верил, что тот не предпримет ничего, что испортило бы их отношения. Он также понимал, что, возможно, Кузнецову понадобится дополнительное время, чтобы попытаться убедить советское руководство изменить мнение. Карадон просто сказал: «Спасибо. Эти два дня — ваши». Он вернулся в зал заседания Совета Безопасности ООН и объявил об отсрочке голосования.

Через два дня резолюция была вынесена на голосование. Первым в поддержку резолюции № 242 поднял руку заместитель министра иностранных дел СССР Василий Кузнецов. Зал взорвался аплодисментами, резолюция была принята единогласно.

* Вопросы к резолюции были не только у Кузнецова, но и у Франции (государство с правом вето), Индии и других стран. СССР выступал за уточнение проекта резолюции ООН № 242, подчеркивая необходимость вывода израильских вооруженных сил со *всех* территорий, занятых ими в ходе Шестидневной войны *Прим. науч. ред.*

Личная просьба Кузнецова к лорду сделала более комфортной роль каждого из них. Кузнецов понимал: в существующих обстоятельствах британскому представителю было бы сложно искренне говорить от лица своего правительства с официальным представителем советского руководства, которое выступало против предложенной Великобританией формулировки резолюции № 242. После того как их роли сменились на неофициальные, они прекратили слепо отстаивать точки зрения своих правительств и стали доверяющими друг другу коллегами, теперь им было гораздо легче говорить откровенно и работать бок о бок.

Изменение ролей на неофициальные позволило двум дипломатам извлечь максимальную пользу из личного доверия друг к другу. Выступая в качестве друга и коллеги, Кузнецов давал понять, что использует дополнительное время не для того, чтобы навредить лорду и перспективам резолюции № 242, а чтобы попытаться убедить собственное руководство в необходимости ее принятия. Согласие лорда Карадона на просьбу Кузнецова говорит о том, что он доверял намерениям коллеги. Неофициальные действия, которые предприняли эти два дипломата, способствовали успешному голосованию по резолюции ООН.

Осторожно: роли других — это не только «их проблема»

Один из главных уроков этой главы в том, что вы обладаете неограниченной свободой для создания соответствующей роли и для себя, и для других. При этом большинство из нас не пользуется этой свободой в полной мере. Иногда мы просто не в состоянии проявить инициативу и расширить свою роль. В других случаях эмоции мешают нам мыслить рационально и вынуждают играть роль, от которой мало пользы как нам, так и другим.

Роджер вспоминает случай, когда эмоции второго пилота самолета помешали ему эффективно выполнять свои обязанности. Роджер был лейтенантом-метеорологом ВВС США и летал в качестве наблюдателя метеоразведки из аэропорта Гус-Бей, расположенного на полуострове Лабрадор в Канаде, в исландский Микс Филд. Однажды зимой их четырехмоторный самолет В-17 совершал полет на высоте три тысячи метров. На борту было полно горючего. День выдался на редкость ясный, без единого облачка, и первому пилоту было скучно.

«Чтобы немного пощекотать нервы команде, он потихоньку выключил основной двигатель (крайний левый) и зафлюгировал воздушный винт*. Конечно, В-17 вполне мог лететь на трех моторах, но мы находились над серединой Атлантического океана. Ближайший аэродром в Гренландии был закрыт из-за облачности, а до Исландии оставалось еще несколько часов.

Страх команды при виде одного неработающего двигателя настолько позабавил нашего отчаянного шутника, что он выключил три остальных двигателя. В полной тишине машина начала планировать по направлению к холодным водам Северной Атлантики.

Насладившись видом до смерти перепуганной команды, пилот начал поворачивать какие-то выключатели и нажимать кнопки, чтобы вновь запустить двигатели. Ничего не вышло. Только тогда и первый, и второй пилот вспомнили: чтобы расфлюгировать воздушные винты и запустить двигатели, необходимо электричество. Электричества у нас не было. Самолет был полностью

* Флюгирование винта — поворот (во время полета самолета) лопастей воздушного винта регулируемого шага в такое положение, при котором винт оказывает наименьшее лобовое сопротивление. Применяется в случаях, когда необходимо минимизировать сопротивление после отказа двигателя в полете. *Прим. пер.*

обесточен. Даже на земле обычно требуется внешний источник, чтобы запустить двигатели.

Во время нашего затяжного планирования над океаном мы слышали, как второй пилот сказал первому: “Боже правый. У тебя серьезная проблема!”»

Очевидно, что второй пилот испытывал конфликт между своими ролями (к тому же был здорово напуган). На нем как на члене экипажа лежала обязанность по обеспечению безопасности самолета и пассажиров. Как жертва неудачной шутки он знал, что проблема возникла исключительно по вине первого пилота, и полагал, что тот и должен ее исправлять. Как обычный человек, он хотел просто выжить. Он поддался эмоциям, его реакция была автоматической, и он принял роль жертвы. Если бы не молодой сержант, находившийся на борту и по собственной инициативе расширивший свою роль, возможно, Роджеру не довелось бы поделиться с нами этой историей.

«С нами летел бортинженер, сержант, который должен был провести некоторые работы с самолетом в Исландии. К счастью, он вспомнил, что на борту есть навесной генератор, при помощи которого можно запустить двигатели, а затем попытаться экстренно приземлиться в Северной Гренландии, где не было ни авиабазы, ни аэродромного питания.

В обязанности сержанта не входило делать что-либо на борту самолета в процессе полета. Тем не менее он вспомнил о генераторе, побежал в хвостовую часть, нашел его, обмотал веревку вокруг маховика и несколько раз дернул. Повозился с карбюратором, снова обмотал веревку и изо всей силы потянул. В этот раз навесной генератор заработал. Сержант присоединил провода к системе самолета, и у нас появился источник питания.

До поверхности воды оставалось не больше полутора километров, когда первому пилоту удалось наконец запустить один двигатель, а затем и остальные.

Мы прибыли в Исландию живыми и невредимыми и никак не могли поверить в то, что первый пилот мог так поступить».

В отличие от второго пилота, который посчитал, что решать проблему должен тот, кто ее создал, бортинженер проявил инициативу и дал первому пилоту необходимый источник электроэнергии, чтобы тот мог запустить двигатели. В конвенциональной роли бортинженера нигде не прописано, что он должен что-либо делать на борту самолета, пока тот находится в воздухе. Но он сделал.

Вернемся к встрече Райана с руководством

Завершая эту главу, вернемся к обсуждению ситуации с Райаном. Как вы помните, он консультировался с Дэном по поводу своей предстоящей встречи с руководством. На ней ему предстояло обсуждать эффективность собственной деятельности. Поскольку основная потребность в соответствующей роли часто тесно переплетается с другими основными потребностями, мы обсудим, как Райану нужно было вести себя, чтобы его действия отвечали пяти основным потребностям.

Роль

Давайте начнем с рекомендаций, как Райан мог бы улучшить свои конвенциональную и временные роли.

Конвенциональная роль. Райан принимает свою конвенциональную роль в компании как должное. Он пассивно соглашается с ожиданиями других по поводу своей текущей работы, например писать

памятки для клиентов, работать с клиентами, задерживаться допоздна, чтобы закончить проекты. Во многом работа его устраивает, но все же не до конца. Он хотел бы набраться управленческого опыта в рамках компании. И проводить больше времени с семьей. Он также мечтает чаще заниматься разными видами спорта: он любит физическую активность, но у него всегда не хватает на это времени.

Вместо того чтобы пассивно принимать свою конвенциональную роль, Райан мог бы попытаться внести в нее что-то новое. Не мешало бы также обсудить с руководством, как улучшить свою роль и сделать ее более значимой для себя и компании. Например, он мог бы сказать: «Одна из моих долгосрочных профессиональных целей — это стать руководителем в нашей компании. Вы не посоветуете, что я могу сделать в этом году, чтобы получить подобный управленческий опыт? Может быть, есть какие-то задачи, с которыми я могу вам помочь?»

Что касается его желания проводить больше времени с семьей, он мог бы предложить: «Моя жена рано возвращается с работы домой по вторникам, и дети бывают с ней. Могу я задерживаться в офисе позже, чем обычно, по вторникам, чтобы в среду уходить пораньше и больше времени проводить с детьми?» Что касается его любви к спорту, он мог бы обсудить с боссом такую возможность: еженедельно часа два в день вести тренировки для детей, у которых закончились уроки, в местном социальном центре. Для компании это было бы полезно: повысилась бы ее репутация среди местных жителей, а ее сотрудник получил бы дополнительную мотивацию в связи с повышением значимости его роли.

Временные роли. До начала встречи Райану стоит осознать свою тенденцию играть роль жертвы, ожидающей нагоняя от руководителя. Раньше он практически не обращал внимания на те сферы, в которых босс его хвалил. Вместо этого он ждал, когда его начнут критиковать, и только тогда оживлялся, стараясь оправдаться. Ни роль

жертвы, ни роль защищающегося ему не нравились. К тому же они явно не способствовали налаживанию сотрудничества.

Райану стоит проанализировать список временных ролей, которые он мог бы играть на встрече. Какую из них выбрать, чтобы стимулировать обсуждение? Лучше всего — роль слушателя, чтобы позволить руководителю высказать все свои наблюдения, не прерывая его. Затем Райан может выступить как участник мозгового штурма и совместно с боссом сформулировать меры по повышению эффективности работы, отвечающие его основным потребностям.

Признание

Раньше, заходя в кабинет руководителя, Райан пытался оценить, в каком тот настроении. Он позволял боссу диктовать тон предстоящей встречи. Гораздо полезнее для установления взаимопонимания самому задать тон, способствующий объективной оценке. Руководителю было бы гораздо сложнее критиковать Райана, если бы тот искренне похвалил то, что делает босс.

Признание должно быть заслуженным и искренним. Если начальник услышит в словах Райана лесть, он сочтет, что это манипуляция, и оскорбится. Перед встречей Райану стоит сформулировать две-три причины, объясняющие, почему он высоко ценит и руководителя, и свою компанию. Начать встречу можно так: «Одна из основных причин, почему я уже шесть лет работаю в нашей компании, — это отношение руководства, и ваше в том числе, к сотрудникам. Общение с персоналом всегда открытое и эффективное. Благодаря этому я научился более четко формулировать мои интересы и повысил профессиональные навыки».

Кроме того, Райан не должен воспринимать свое признание заслуг босса в качестве предмета торга («Я выскажу два предложения в вашу поддержку, если вы скажете мне четыре слова похвалы») или

шантажа («Хвалите меня три раза в день, иначе я уволюсь из компании»). Если руководитель начнет хвалить Райана в ответ на его слова, Райан, скорее всего, заподозрит его в неискренности и банальной попытке сказать ничего не значащий комплимент.

Конечно, Райан не способен заставить босса оценить его работу, но он может смоделировать желаемое поведение. Например, его обидело, что руководитель не обратил внимания на то, сколько времени и сил Райан потратил, чтобы своевременно подготовить информацию для клиентов. В то же время он сам не оценил, сколько времени и сил потратил босс на анализ эффективности работы Райана. Он не стал внимательно слушать положительные комментарии в свой адрес. Независимо от степени согласия с этой оценкой Райан мог бы слушать внимательнее и попытаться взглянуть на ситуацию глазами руководителя. Если бы тот почувствовал, что его услышали, то с большим интересом отнесся бы к словам Райана.

После встречи Райану стоило в коротком электронном письме поблагодарить босса за его комментарии и полезные замечания и рассказать, каким образом он собирается скорректировать свое поведение. Он также мог бы поинтересоваться, не намерен ли руководитель чаще проводить такие встречи. Постоянная обратная связь могла бы улучшить как эффективность работы, так и их взаимоотношения, поскольку позволила бы боссу почувствовать, что его мнение ценят.

Аффилиация

Райан и его руководитель вели себя так, словно находились по разные стороны баррикад. Подчиненный зашел в кабинет настороженно, ожидая эмоционального битья. Все механизмы его психологической защиты были приведены в боевую готовность, чтобы отразить любую атаку со стороны босса. Тот также занимал оборонительную

позицию, поскольку он раскритиковал работу Райана и отказался признать его точку зрения. Поведение обеих сторон напоминало скорее начало войны, чем рациональное обсуждение, направленное на улучшение взаимопонимания.

Этого можно было избежать, если бы с самого начала обсуждению был задан иной тон — коллегиальности. Тогда Райан и его руководитель почувствовали бы, что они решают общую проблему, связанную с повышением эффективности компании. В этом был заинтересован каждый из них. Вместо отрицания любой критики Райан мог бы переформулировать ее так, чтобы создать между собой и боссом аффилиацию. После того как руководитель отметил, что следует внимательнее работать с клиентами и готовить для них необходимую информацию, Райан мог бы сказать:

«Это правда, я не успел подготовить информацию вовремя. Я не хотел пренебрегать интересами клиентов, но пытался совместить рабочие задачи и семейные проблемы. Может быть, обсудим, как я могу проводить больше времени с семьей и при этом трудиться эффективнее? Одно из решений, на мой взгляд, в том, чтобы я мог проверять рабочую голосовую почту дома, вернувшись из офиса. При возникновении каких-то срочных вопросов я мог бы оперативно на них реагировать. Также я могу обсудить с женой, с кем оставить детей, если мне нужно срочно вернуться на работу. Возможно, у вас есть и другие варианты?»

Подготовься Райан тщательнее, он узнал бы, есть ли дети у его руководителя. Что если он вдовец с тремя детьми? Тогда с ним можно было бы попытаться установить личные отношения на основе общих ролей — отцов и сотрудников компании. Он мог бы спросить: «Как вам удалось вырастить троих детей и при этом сделать такую успешную карьеру?» Но задавать подобный вопрос стоит только в случае, если вас действительно интересует ответ. Иначе выстроить настоя-

щую аффилиацию не получится. Большинство людей тонко чувствуют разницу между аффилиацией и манипуляцией.

Автономия

Райан неоправданно сузил границы собственной автономии в ходе этой встречи. Он относился к комментариям руководителя как к истине в последней инстанции. Каждый раз, мысленно не соглашаясь с критикой, он испытывал сильные эмоции и ему хотелось закричать: «Я совсем не такой!»

Для Райана было бы полезно расширить собственную автономию, по крайней мере как он сам ее воспринимает. Тогда он относился бы к высказанной критике как к гипотезе, над которой ему стоит подумать одному или, может быть, с супругой, коллегами, даже с руководителем. Вместо того чтобы сразу занимать оборонительную позицию, он мог бы выслушать критические замечания, не делая никаких оценок. Тогда позднее, в комфортной обстановке — дома или в рабочем кабинете, — Райан решил бы, действительно ли он безответственный сотрудник, уделяющий работе недостаточно времени.

Если Райан не согласен с некоторыми аспектами оценки руководства, он сам может выбрать, на чем стоит заострить внимание. Не стоит утверждать свою автономию в каких-то незначительных вопросах, которые не окажут особого влияния на его будущее в компании. (В самом деле, неужели вопрос с подготовкой памятки для клиентов *настолько* важен?) Если руководитель говорит о чем-то действительно значимом, Райан может задать несколько вопросов, чтобы лучше его понять. После этого рекомендуется объяснить свою точку зрения.

Поскольку в обязанности руководителя компании входит оценка эффективности ее сотрудников, Райан, очевидно, полагает, что

от него на встрече мало что зависит. Это не так. В рамках своей компетенции он может предоставить информацию о своей работе и внести предложения. Перед встречей полезно подготовить для руководства документ с описанием той своей деятельности, которую Райан считает эффективной, а также областей, нуждающихся в улучшении. Эта информация могла бы помочь руководителю, поскольку он тоже испытывает стресс от чрезмерной автономии в вопросе оценки своего сотрудника. Райан также может воспользоваться случаем и задать несколько вопросов о том, как ему повысить собственную эффективность на стратегических направлениях компании.

Статус

Райан попал в ловушку ложного убеждения, что их с боссом статусы обратно пропорциональны друг другу: чем выше статус руководителя, тем ниже его собственный. В результате встреча превращается в психологическое единоборство, где каждый хочет доказать, что его оценка правильнее. Это путь, опасный для эмоционального состояния.

Вместо этого Райан может использовать статус, чтобы вызвать положительные эмоции у себя самого и у своего руководителя. Каждый из них достоин уважения и признания в своей профессиональной области. Босс превосходит Райана с точки зрения управленческого опыта и полномочий. Райан лучше разбирается в том, что происходит в компании на нижнем уровне (среди рядовых сотрудников). Таким образом, Райану стоит проявить уважение к руководителю в тех областях, где тот обладает высоким статусом, а также проинформировать его о собственных сферах высокой компетенции, которые можно использовать на благо компании.

Райан мог бы сказать: «За этот год я много узнал о том, как протекает рабочий процесс в нашей компании на уровне рядовых сотрудников. Вы обладаете огромным управленческим опытом. Возможно,

вам было бы интересно узнать, как улучшить корпоративную культуру компании и повысить мотивацию сотрудников, находящихся на младших должностях. У меня есть несколько предложений на этот счет».

Выводы

В ходе переговоров требуется проделать определенную работу. В большинстве случаев, однако, только от вас зависит, *как* вы ее выполняете. Вы вполне можете расширить сферу деятельности в рамках вашей конвенциональной роли. Практически в каждой роли можно сосредоточиться на аспектах, которые кажутся скучными, занимают много времени и раздражают вас. Ограничьте рамки своей роли только тем, что вы обязаны делать или чего от вас ожидают другие. В то же время вы способны корректировать свою деятельность в рамках вашей роли. Вы также обладаете полной свободой выбирать для себя временные роли, которые укрепляют уверенность в себе и побуждают к совместной работе.

Могут потребоваться значительные усилия, чтобы изменить свою роль. Не сдавайтесь. Просто пытайтесь снова и снова. Со временем у вас получится изменить свою роль так, как вы этого хотите.

Часть III

НЕСКОЛЬКО ДОПОЛНИТЕЛЬНЫХ СОВЕТОВ

Глава 8

Когда отрицательные эмоции бьют через край

Такое случается. Будьте готовы

Если вы злитесь, досчитайте до десяти, прежде чем начать говорить, если очень злитесь — считайте до ста.

Томас Джефферсон

Если вы злитесь, досчитайте до десяти, прежде чем начать говорить, если очень злитесь — выругайтесь.

Марк Твен

Чтобы справиться с эмоциями, предпринимайте конструктивные действия. Вместо того чтобы пытаться дать определение эмоциям, выяснить их причину и понять, что делать дальше, лучше перебейте отрицательные эмоции, которые испытывает собеседник, положительными. Этого легче добиться, выражая признание, создавая аффилиацию, уважая автономию, признавая статус и выбирая соответствующие вам роли.

К сожалению, иногда сильные отрицательные эмоции — гнев, страх, раздражение — могут значительно влиять на поведение других людей. Собеседник способен перестать вас слушать, замолчать или вовсе выбежать из комнаты. Точно так же сильные эмоции влияют и на ваше поведение. Вы можете ощутить злость, раздражение и постоянно прокручивать в голове то, что кто-то сказал или сделал. Если не предпринимать никаких контрмер, велик риск, что эти эмоции усилятся и помешают прийти к разумному соглашению.

Хорошо это или плохо, но всплеск сильных эмоций — не такая уж редкость. Вы *обязательно* должны обратить на них внимание, прежде чем они повлияют на вашу способность вести переговоры.

Яркий пример тому, что сказано выше

Национальная продуктовая сеть Burger Brothers готовилась к переговорам с владельцами популярной бейсбольной команды Super Sox. Почти два года назад Сандра, юрист и совладелец бейсбольной команды, и Билл, юрист продуктовой сети, договорились об условиях и заключили между двумя корпорациями коммерческое соглашение. Один из его пунктов гласил:

«Компания Burger Brothers обязуется выплатить бейсбольной команде Super Sox 20 млн долларов за право использования логотипа команды на одноразовой посуде своей компании (бумажных стаканчиках и тарелках), а также за эксклюзивное право продавать продукты Burger Brothers во время всех бейсбольных матчей. В свою очередь команда Super Sox обязуется продвигать бренд компании Burger Brothers и ее продукты через свою сеть — в маркетинговых брошюрах, на стенах спортивной арены, в рекламных объявлениях во время игр и т. д.»

Через два года после подписания этого соглашения топ-менеджмент Burger Brothers был невероятно разочарован теми скромными усилиями, которые команда Super Sox предпринимала для продвижения бренда Burger Brothers. В довершение CEO компании Burger Brothers посетил один из бейсбольных матчей и не увидел ни одного упоминания о своей компании, кроме крошечного рекламного объявления на задней обложке брошюры о команде.

За две недели до истечения срока действия соглашения руководство Super Sox инициировало встречу с Burger Brothers, чтобы пересмотреть условия контракта и продолжить сотрудничество. Сандра договорилась о встрече с Биллом. У них сложились хорошие рабочие отношения, когда они вели переговоры по поводу условий первого соглашения, но с тех пор они ни разу не встречались.

— Привет, Билл. Рада тебя видеть.

— Привет, Сандра, да, давненько мы с тобой не встречались.

— Давай сразу перейдем к делу, — с улыбкой предлагает Сандра. — Нам очень нравится работать с тобой и с Burger Brothers. И мы хотели бы продолжить наше сотрудничество в том же ключе. Мы даже готовы добавить некоторые новые услуги, разумеется, за соответствующую цену.

— Забудьте об этом, — отвечает Билл, скрестив руки на груди. — Вы не выполнили свои обязательства, о которых мы с вами договорились в прошлый раз.

— Как не выполнили? — переспрашивает пораженная Сандра.

— Вы уверяли нас, что мы будем для вас основным клиентом. Но у меня сложилось впечатление, что мы были одними из тридцати. Мы не получили услуг, за которые заплатили. Если мы и решим продолжить сотрудничество с вами, то только после того, как вы снизите цену контракта на четыре миллиона. Это приказ руководства Burger Brothers.

— Этого не будет! Я впервые слышу о том, что вас что-то не устраивает. Я постоянно контролировала команду, чтобы для вас делалось все необходимое.

— Я в этом не уверен!

— Кто бы говорил! И теперь ты сваливаешь всю вину на меня? Почему ты не поднял этот вопрос год назад? Или два года назад?

— Но тогда я не представлял масштаба ситуации.

— И ты не мог мне позвонить? Ты говоришь об этом только сейчас? Это смехотворно!

— Смехотворно? Два года назад я защищал тебя перед моим руководством. Я убедил Burger Brothers согласиться на эту сделку. Если бы я не поручился за тебя, ничего бы не произошло. И ты не выполнила свои условия по нашей сделке. Так что не смей говорить мне, что это смешно!

По мере того как спор между Сандрой и Биллом набирал обороты, переполнявшие их эмоции мешали мыслить рационально. Несмотря на потенциальную выгоду от сотрудничества для обеих сторон, переговорщики способны сказать или сделать что-то такое, что оскорбит другую сторону и поставит под сомнение возможность возобновления соглашения между компаниями.

Подобные ситуации, когда один человек или компания не отвечает ожиданиям другого, происходят часто и всегда вызывают бурю эмоций. Бывает, что давно работающая у вас домработница начинает убирать дом хуже, чем раньше, но при этом требует повышения зарплаты и двухнедельный оплачиваемый отпуск. Или, например, два месяца назад руководитель пообещал стать вашим наставником, если вы перейдете на новую должность, но до сих пор не может найти на вас время.

Ситуаций, вызывающих сильные отрицательные эмоции, бесчисленное множество. Вас может предать друг, а коллеги обвинить

в некомпетентности или действовать у вас за спиной, чтобы получить одобрение какого-то решения. К вам могут относиться несправедливо, игнорировать ваши идеи или преуменьшать важность для вас какого-то вопроса. Существует множество способов оскорбить человека. Очевидно одно: сильные отрицательные эмоции случаются, так что лучше быть к этому готовым.

В этой главе мы расскажем, как преодолеть сильные отрицательные эмоции — свои и чужие. Поговорим о том, почему негативные эмоции, как правило, затрудняют достижение соглашения. А также предложим стратегию, позволяющую конструктивно справляться с эмоциями.

Сильные отрицательные эмоции могут завести переговоры в тупик

Сильные негативные эмоции создают для участников переговоров две основные проблемы. Во-первых, они могут вызвать эффект «туннельного зрения»*, когда фокус внимания сужается настолько, что вы в состоянии думать только о своих эмоциях. В результате вы утрачиваете способность мыслить ясно и нестандартно.

Представим ситуацию, когда две команды ведут переговоры. Среди присутствующих всего одна женщина. Каждый раз, когда она начинает говорить, лидер другой команды перебивает ее или демонстративно смотрит в другую сторону, словно она недостаточно

* Болезненное состояние зрения, при котором человек теряет способность к периферическому обзору. Воспринимается лишь изображение, попадающее на центральную область сетчатки глаза. В результате возникают трудности с ориентированием в пространстве.
Прим. пер.

важная персона, недостойная его внимания. Женщину все больше раздражает подобное поведение, и в конце концов ее начинает занимать лишь одно — пренебрежение со стороны лидера другой команды. «Туннельное зрение» мешает ей рационально рассуждать на темы, по которым ведутся переговоры, и генерировать идеи. Это плохо и для нее самой, и для ее команды.

Во-вторых, сильные отрицательные эмоции делают вас до такой степени уязвимым, что в определенный момент начинают контролировать ваше поведение. По мере накала страстей вы рискуете сделать то, о чем потом будете жалеть. Скорее всего, вы не сможете адекватно оценить последствия своего поведения, особенно в долгосрочной перспективе. Например, в порыве гнева вы можете оскорбить свою супругу (и в результате спать на диване) или уйти с важной деловой встречи, хлопнув дверью (разочаровав своего руководителя и лишившись надежды на повышение по службе).

Однако хуже всего то, что эмоции часто подпитывают друг друга. Ваш гнев легко провоцирует аналогичное чувство в другом человеке, точно так же, как вы можете подхватить чье-то раздражение. Сильные отрицательные эмоции напоминают снежный ком, несущийся с вершины горы. Чем дольше он катится, тем крупнее становится. Чем скорее вам удастся справиться со всплеском негативных эмоций — своих и чужих, — тем легче не позволить этому эмоциональному снежному кому вас переехать.

Контролируйте текущую эмоциональную температуру

Что бы ни стало причиной сильных отрицательных эмоций, для начала нужно признать факт их наличия, чтобы избежать их эскалации. Один из способов понять, что вами овладевают негативные эмоции, — это периодически измерять в ходе переговоров свою

эмоциональную температуру. Тогда вы дадите волю чувствам и не позволите им помешать действовать рационально.

Измеряйте свою эмоциональную температуру

В отличие от измерения настоящей температуры тела здесь неважно, какая точно у вас температура — 37 или 37,8 градуса. Вам даже не обязательно разбираться, какие именно эмоции вы в данный момент испытываете и почему. Главное понимать, в какой степени они влияют на ваше поведение. Чтобы измерить свою эмоциональную температуру, задайте себе вопрос:

«Являются ли мои эмоции:

Неконтролируемыми. Прошли точку кипения. Я уже говорю то, чего не следовало бы.

В зоне риска. Медленно кипят. Слишком горячие и вскоре могут стать небезопасными.

Управляемыми. Под контролем. Я отдаю себе в них отчет и способен удерживать под контролем».

Чтобы ответить на этот вопрос, оцените, насколько вы можете управлять своими эмоциями в данный момент. Чувствуете ли вы, что ситуация под контролем, или вы уже изо всех сил сдерживаете себя, чтобы не напустить на партнера по переговорам? Если вам сложно концентрироваться на чем-либо, кроме собственных эмоций, значит, ваша эмоциональная температура как минимум «в зоне риска».

Оцените эмоциональную температуру других

Люди, с которыми вы взаимодействуете, также могут находиться под влиянием сильных эмоций (не всегда положительных). Даже если внешне они выглядят спокойными, эмоции могут кипеть

внутри, что вызывает неприятные, а порой и катастрофические последствия.

Здесь возникает проблема. В процессе переговоров все ведут себя абсолютно по-разному: одни избегают смотреть в глаза, другие говорят слишком громко, третьи барабанят по столу. Как оценить эмоциональную температуру другого человека при таком разнообразии стилей поведения?

Как хороший детектив, обращайтесь внимание на необычное поведение. Возможно, вам не удастся определить, какие именно эмоции переполняют вашего собеседника, но нехарактерные для него поступки предупредят вас, что его эмоциональная температура повышается. Возможно, он стал говорить громче, изменил тон голоса или говорит слишком тихо? Покраснел или замер? Может быть, опоздал на встречу, чего раньше не случалось, и никак это не объяснил?

Немного наблюдательности, и вы узнаете, какая манера поведения характерна для вашего оппонента. Всегда ли он дружелюбен? Спокоен? Энергичен? Прежде чем проводить с кем-то важные переговоры впервые, постарайтесь встретиться в неформальной обстановке — за обедом или чашкой кофе. Это даст возможность не только создать аффилиацию и наладить взаимопонимание, но и понаблюдать за манерой поведения будущего партнера. У вас появится больше информации и будет легче понять, когда он злится или чем-то недоволен.

Чтобы оценить эмоциональную температуру другого человека, можно попробовать поставить себя на его место и подумать, нет ли у него основных потребностей, которые в настоящий момент не удовлетворены. Как ваш собеседник оценивает ситуацию? Возможно, он считает, что вы не уважаете его автономию, потому что опоздали на встречу. Или думает, что вы предали его, потому что узнал о ваших встречах с его конкурентом. Спросите себя, могут ли эти переживания вызвать в нем негативные эмоции.

Продумайте предварительный план действий на случай возникновения отрицательных эмоций

Самый неподходящий момент для борьбы с отрицательными эмоциями — это когда вы уже в их власти. Представьте, что было бы, если бы медперсонал, вместо того чтобы сразу наметить план лечения нового пациента, ждал бы, пока он окажется в реанимации. Воцарился бы хаос. Но для реанимации четко прописаны стандартные процедуры, которых придерживаются все — от медсестер до хирургов — в отношении каждого пациента, попадающего в это отделение. Сторонам, участвующим в переговорах, необходимы собственные стандартные процедуры действий, чтобы быть подготовленными к столкновению с сильными отрицательными эмоциями. Подобная процедура поможет не допустить, чтобы они возобладали.

Цель вашего плана действий в чрезвычайной ситуации не в том, чтобы избавиться от сильных эмоций. Положительные или отрицательные, они дают вам возможность узнать об основных потребностях, внутренних интересах и скрытых препятствиях на пути к достижению соглашения. Сильные эмоции могут даже подхлестнуть стремление переговорщиков к совместной работе на результат. Если один из участников полон энтузиазма, это может оказаться заразительным и способствовать долгосрочному партнерству. А нетерпение посредника, который в течение нескольких часов пытается найти компромисс для спорящих сторон, часто вынуждает стороны быстрее прийти к согласию. В любом случае сильные эмоции выполняют полезную функцию. Вам не стоит полностью игнорировать их, теряя ту энергию и информацию, которые они несут.

Вместо этого научитесь делать осознанный выбор: как справиться с сильными эмоциями и вести себя в ситуации, которая их

спровоцировала. Самое мудрое решение — прислушаться и к эмоциям, и к доводам разума. Однако прежде чем анализировать свои эмоции, нужно успокоиться.

*Успокойтесь: понизьте
свою эмоциональную температуру*

Справившись с эмоциями, вы будете в большей степени готовы анализировать, о чем они вам говорят и что нужно в связи с этим предпринять. Способы, помогающие успокоиться, могут быть разными. Но суть их в том, что ваши действия должны понизить эмоциональную температуру и сделать ее более управляемой. Вы управляете своими эмоциями, а не они вами.

Что можно предпринять, чтобы справиться с эмоциями, когда они почти вышли из-под контроля? Когда испытываешь приступ гнева, некогда думать, как совладать с чувствами. Именно поэтому мы рекомендуем заранее выбрать метод, способный вас успокоить. Попробуйте его, когда поймете, что все внутри вас закипает. Вот несколько возможных вариантов.

- Медленно сосчитайте от десяти до одного.
- Сделайте три глубоких вдоха через нос и выдоха через рот.
- Сделайте паузу. Посидите некоторое время в тишине. Спросите себя, что стоит на кону лично для вас.
- Сделайте вид, что вам нужно посетить туалетную комнату или позвонить. Во время паузы расслабьтесь и подумайте, как вести себя дальше.
- Представьте себе место, где вы можете расслабиться, например пляж, залитый солнцем, лес или зал, в котором исполняют симфонию.
- Смените на некоторое время тему разговора.

- Примите более удобную позу: откиньтесь на спинку стула, скрестите ноги, положите руки на колени или на стол и расслабьте их.
- Пусть оскорбительные или расстраивающие вас комментарии летят мимо и разбиваются о стену за вашей спиной.
- Вспомните о подготовленном вами заранее варианте, как успокоить свои эмоции.

Один из наиболее эффективных методов — спросить себя: «Насколько это для меня важно?» Некоторые переговорщики, как и супруги, склонны делать из мухи слона и переживать по пустякам. Аристотель сказал: «Человек может разозлиться, это просто. Но вот разозлиться на правильного человека, в правильной степени, в правильное время, по правильному поводу — это совсем непросто».

Переговорщики увеличивают или уменьшают эмоциональную магнитуду по конкретному вопросу в зависимости от того, как они оценивают масштаб проблемы. Каждый из нас может воспринимать одну и ту же вещь и как небольшую ошибку, и как вселенскую трагедию. В период холодной войны советское рыболовное судно вытаскило у берегов Массачусетса вершу для омаров, принадлежавшую рыбаку из Нью-Бедфорда*. Американское правительство должно было

* В сети есть воспоминания капитана дальнего плавания Л.С. Татарина: «Раньше, в 1977 году, мне уже приходилось работать в рыболовной зоне США со стороны Атлантического побережья, когда только ввели рыболовные зоны. Тогда за один месяц за нарушения правил рыболовства были оштрафованы много советских рыболовных судов на общую сумму больше полутора миллионов долларов. БМРТ “Шевченко” был арестован и простоял в порту Бостон целый месяц, транспорт “Антанас Снечкус” тоже арестовали, но суд штата Массачусетс оправдал капитана и через четыре дня его отпустили с извинениями».

решить, как расценивать этот эпизод. Можно ли это назвать вторжением иностранного государства в территориальные воды США или (на чем в итоге и остановились) спором по поводу одной верши для омаров между рыбаком из Нью-Бедфорда и капитаном траулера?

Бывают случаи, когда вы не в состоянии совладать с эмоциями, пока не закончится встреча или стрессовая ситуация. После переговоров, во время долгой паузы или после сложного телефонного разговора попробуйте сделать следующее:

- включить успокаивающую музыку;
- отвлечься: посмотреть телевизор, позвонить другу, почитать газету;
- прогуляться. Но не мучайте себя мыслями о том, кто виноват в сложившейся ситуации. Постарайтесь понять точку зрения оппонента. Подумайте, как можно выйти из этой ситуации;
- простите. Не стоит таить злобу.

Тут ключевые слова — «только ввели» рыболовные зоны. До этого в тех местах наши траулеры вели промысел, об этом писали американские газеты. Потом был, видимо, переходный период с инцидентами, а затем все вошло в норму: «За трое суток до прибытия в рыболовную зону США по радио связался с начальником промыслового района. Александр Иванович подробно рассказал мне о порядке пересечения границы рыболовной зоны США, какую информацию и куда направлять. К первому апреля в район промысла подойдут 19 промысловых судов из Владивостока, с Сахалина, Камчатки и трое калининградцев. Кроме меня подходили калининградские супертраулеры “Тритон” и “Гефест”. На каждом нашем траулере будут работать по два американца. Они помогут капитанам организовать работу так, чтобы не было нарушений правил рыболовства, чтобы исключить всякие неприятности». http://lit.lib.ru/t/tatarin_l_s/msword-90.shtml. *Прим. науч. ред.*

Успокойте других: снизьте накал их эмоций

Некоторые переговорщики используют сильные отрицательные эмоции как инструмент достижения преимущества. Они надеются, что реакцией на их экспансивные требования будут значительные уступки. Мы, стараясь успокоить их эмоции, действительно способны пойти на уступки, чтобы избежать конфронтации или уменьшить риск иррационального поступка с их стороны (например, отказа от переговоров). Так мы иногда пытаемся «подкупить» своего ребенка мороженым или чем-то еще, чтобы он перестал капризничать. Когда дети вырастают, эта стратегия становится более затратной и особенно неразумной. «Если перестанешь канючить, я куплю тебе велосипед». «Ты хочешь машину? Хорошо, но ты должен этим ограничиться и перестать выпрашивать все новые подарки». Бесполезно. К этому моменту мы уже приучили ребенка использовать раздражительность или другие негативные эмоции как способ добиться желаемого.

Независимо от того, с кем вы имеете дело, вознаграждение отрицательных эмоций — опасный прецедент. Если вы уступите, это, несомненно, осчастливит разъяренного оппонента. Но он также поймет: чтобы добиться желаемого, ему достаточно продемонстрировать свои отрицательные эмоции. И чем они сильнее, тем лучше.

Когда оппонент испытывает искренний гнев, разочарование или смятение, успокоив его, вы разрядите ситуацию и сможете направить переговоры в конструктивное русло. Есть несколько способов повлиять на сильные эмоции других людей.

Признайте их основные потребности. Возможно, один из наиболее эффективных способов утихомирить собеседника — это признать его основные потребности. Часто люди хотят, чтобы вы понимали: они злятся или разочарованы и ждут, чтобы вы признавали их основные потребности. Пока вы не продемонстрируете понимание, интенсивность их эмоций вряд ли уменьшится.

Как говорилось в главе 3, в признании другого человека есть три момента. Вы должны *понять* точку зрения собеседника, *найти ценность* в том, что он думает, чувствует или делает, и *озвучить*, какую ценность вы увидели, например:

«Мне кажется, вы разочарованы, что мы до сих пор не пришли к согласию. [*Вы выражаете свое понимание.*] Учитывая, сколько времени вы потратили на подготовку этого нового варианта документа, я вполне могу понять ваши чувства. [*Вы озвучиваете, что вы видите ценность в точке зрения оппонента.*]»

Возьмите паузу. Вместо того чтобы ждать, пока эмоции раздраженного оппонента не начнут бить через край, вы можете сделать вид, что вам нужно ненадолго прерваться, и озвучить эмоции — свои и чужие:

«Я расстроен тем, как идет процесс переговоров, и подозреваю, что вы тоже. Давайте сделаем пятнадцатиминутный перерыв, чтобы подумать, как мы могли бы эффективнее работать вместе и сэкономить время и нервы?»

Сделанный вовремя перерыв действительно может сгладить негативные эмоции. Во время паузы стороны должны думать не о том, кто виноват в сложившейся ситуации, а о том, как продвинуться в переговорах.

Короткая пауза зарядит вас и ваших оппонентов энергией, если вы не слишком напряжены или расстроены. Однако сильные отрицательные эмоции легко могут вспыхнуть вновь, если напряжение между партнерами по переговорам слишком очевидно и противостояние кажется неизбежным. В этом случае пяти- или десятиминутный перерыв принесет некоторое облегчение, но с чисто физической точки зрения этого времени будет недостаточно, чтобы наше тело подстроилось под ситуацию.

Смените состав участников или место переговоров. Если эмоциональная температура кого-то из участников достигла точки кипения, можно попытаться снизить накал страстей, сменив состав участников или место переговоров. Например, вы можете сказать: «Предлагаю, чтобы наши помощники поработали полчаса и совместно решили, как нам двигаться дальше. А затем вернемся к этому вопросу». Или предложите нейтральное место для проведения следующей деловой встречи. В случае международных переговоров место их проведения обычно выбирается так, чтобы стороны не подвергались эмоциональному влиянию со стороны СМИ, коллег и команды. В повседневных переговорах смена места их проведения часто влияет на изменение эмоциональной атмосферы. Деловая встреча, назначенная в кофейне, на террасе кафе или в ресторане, может оказать успокаивающий эффект на участников.

Определите возможные причины отрицательных эмоций

После того как мы успокоились, необходимо решить, как быть с эмоциями, которые мы только что испытали. Сильные отрицательные эмоции повторяются, если вовремя не понять, что их спровоцировало. При этом иногда определить причину непросто. Сильные негативные эмоции — сигнал того, что игнорируется какая-то из основных потребностей, но они не указывают, какая именно.

Эмоции не оставят нас до тех пор, пока мы не поймем, какое сообщение они нам передают. Только восприняв эту информацию — и то, как она соотносится с текущей ситуацией, — мы сможем исправить проблему.

Проанализируйте, не стали ли возможными причинами основные потребности

Отрицательные эмоции бывают вызваны множеством причин. Мы испытываем разочарование, когда нам предлагают не слишком хороший выбор, мы голодны, хотим спать или имеем непреодолимые разногласия с продавцом по поводу того, за сколько готовы купить какую-то вещь.

Помимо этого сильные негативные эмоции могут быть спровоцированы неудовлетворенной основной потребностью. Если вы или ваш собеседник расстроены, вспомните о пяти основных потребностях. Спросите себя: «Могут ли мои отрицательные эмоции быть вызваны тем, что ситуация не отвечает одной из моих основных потребностей? Но какой именно? Что задело меня в словах или действиях оппонентов? Как я могу добиться удовлетворения основных потребностей?»

Задавайте вопросы, чтобы проверить свои предположения

Даже если вы знаете, что вызвало всплеск негативных эмоций у другого человека, проверяйте свои предположения. Можно отложить в сторону свои записи, посмотреть на собеседника и спросить: «Я сказал или сделал что-то такое, что вас расстроило?»

Очень легко попасть в ситуацию, когда мы уверены, что знаем причину неприятностей собеседника, однако на самом деле ошибаемся. Один из примеров подобного ошибочного убеждения — история, которую рассказал Роджеру его однокурсник.

«Однажды ночью меня разбудила жена и пожаловалась на острую боль в правом боку. При прощупывании живот был мягкий. У нее

слегка поднялась температура, и я решил, что это может быть аппендицит. Я позвонил знакомому хирургу, разбудил его, объяснил ситуацию и попросил встретить нас в больнице.

Он не сразу узнал меня спросонья, но когда понял, с кем разговаривает, попросил не волноваться, дать жене таблетку аспирина и отправить спать. Доктор был уверен, что это не аппендицит. Я очень переживал и поинтересовался, почему он так убежден в своей правоте. Он ответил, что теперь окончательно проснулся и понимает, в чем дело. Он заявил, что врач он, а не я, а потому всем нам пора вернуться в свои кровати.

Я продолжал настаивать на объяснении, и выяснилось, что непоколебимая уверенность врача основывалась на его знаниях. Он хорошо помнил, что пять или шесть лет назад удалил моей жене аппендикс. “Ни у одной женщины не может быть второго аппендикса”, — сказал он.

Я подтвердил, что в этом доктор абсолютно прав, вот только у некоторых мужчин может быть вторая жена. И попросил его все-таки встретить нас в больнице».

Сформулируйте свою цель, прежде чем эмоционально реагировать на ситуацию

Сильные негативные эмоции служат сигналом того, что, возможно, какая-то из основных потребностей не удовлетворена. Наши эмоции пытаются заставить нас незамедлительно исправить эту ситуацию. Мы часто испытываем искушение моментальноотреагировать на всплеск эмоций — своих или чужих. Хочется избавиться от гнетущего ощущения внутри и нейтрализовать любые отрицательные эмоции, направленные в наш адрес. Однако, мгновенно реагируя на ситуацию, мы рискуем совершить необдуманный поступок и не принять

во внимание более важную цель. Если эмоции выходят из-под контроля, то, скорее всего, каждая из сторон конфликта будет реагировать на поведение другой, но при этом не руководствуясь никакими четкими целями. В подобной ситуации нет времени на обдумывание, а эмоциональная температура повышается так же быстро, как ставки в переговорах. То, что изначально являлось обсуждением финансовых проблем, превращается в конфликт по поводу статуса и автономии.

Как выбрать правильную стратегию для выражения своих эмоций? Определите цель. Как только вы поймете, в чем она заключается, станет проще найти оптимальную стратегию, чтобы справиться с эмоциями.

Например, если ваша цель — объяснить собеседнику, как вы восприняли его некорректное поведение, лучше завести об этом разговор за чашкой кофе, в ситуации, когда клиент не платит вам за рабочее время. Если же вы хотите выговориться, чтобы избавиться от отрицательных эмоций, вам стоит обсудить ситуацию со своей второй половиной или с коллегой, которому вы доверяете.

В переговорах существует четыре основные причины, по которым люди выражают свои эмоции. Таким способом они хотят:

- избавиться от эмоций;
- объяснить другим людям, как они восприняли их поведение;
- повлиять на других;
- улучшить взаимоотношения.

Цель 1: избавиться от эмоций

Держать отрицательные эмоции в себе трудно. Подобно тому как влюбленный хочет рассказать о своем чувстве всему миру, раздраженный партнер по переговорам стремится избавиться от внутреннего напряжения, вызванного негативными эмоциями. Зачастую разозленному

человеку больше всего хочется как можно быстрее и резче высказать свое недовольство тому, кто стал причиной его переживаний.

Джон и Луиза развелись после семи лет брака. У них двое детей. В течение недели они живут с Луизой, а на выходные Джон забирает их к себе. Несколько недель подряд Джон очень поздно привозил детей после выходных. Когда это случилось в первый раз, Луиза промолчала. «Лучше сохранять хорошие отношения ради детей», — подумала она. После второго раза Луиза снова ничего не сказала, хотя язык у нее так и чесался. В третий раз Луиза решила, что лучшее, что можно сделать, — это закатить Джону скандал. Но насколько мудрым было это решение?

Выплеснув эмоции, можно сделать плохую ситуацию еще хуже. Взрыв эмоций чаще вредит, чем приносит пользу. А если мы демонстрируем свои эмоции человеку, который нас разозлил, это может иметь катастрофические последствия. Представьте себе диалог между Луизой и Джоном. По мере того как раздражение Луизы растет, она все сильнее верит, что Джон ущемляет ее права. Она думает: «Как он смеет самовольно увеличивать свое время общения с детьми?» Ее гнев постоянно подпитывается. Наконец, когда он привозит детей позже в третий раз, она выскакивает из дома, несется к его автомобилю и кричит: «Ты что, не умеешь пользоваться часами? Ты опоздал. Ты вечно опаздываешь. Дети уже давно должны быть со мной. Ты всегда думаешь только о себе!» Он пытается защититься и огрызается в ответ: «Если бы ты привезла мне их вовремя, то, возможно, мы не опоздали бы. Ты не имеешь права отнимать время, которое я провожу со *своими* детьми. Но ты всегда стремишься меня контролировать!»

Слово за слово — страсти накаляются. На каждую словесную атаку одного второй придумывает оправдания. Каждый все больше убеждается, что прав именно он. В процессе нарастания раздражения бывшие муж и жена становятся все категоричнее. «Я прав(-а), моя бывшая жена (мой бывший муж) — нет». В итоге каждый полагает,

что имеет полное право чувствовать себя расстроенным. Это легко может привести к эмоциональному взрыву.

Сосредоточьтесь на том, чтобы понять, а не обвинить. Когда эмоции близки к точке кипения, нужно отдавать себе отчет в том, что у вас может возникнуть желание обвинить кого-то в ваших чувствах. Вы ворчите на коллегу: «Это ты виновата, что мы не получили это предложение вовремя». Или же вы обвиняете себя: «Как я могла быть настолько глупа, что не проверила, отослали ли мы это предложение».

Но обвинениями делу не поможешь. Обычно все заканчивается тем, что вы попадаете в замкнутый круг, состоящий из попыток оправдаться, критики и негативных эмоций.

Гораздо полезнее изменить фокус внимания и сосредоточиться на попытке понять сообщение, которое несут ваши эмоции. Это не просто, если они кипят (лучше сначала немного успокоиться). Однако попробуйте докопаться до основных потребностей, которые могли вызвать ваши отрицательные эмоции. Вы почувствуете себя лучше, если поймете, что вас так расстроило в поведении других. Осознав, что вас беспокоит, вы сможете предпринять какие-то действия, чтобы все исправить.

Посмотрим, как будут развиваться события, если Луиза последует этому совету. До приезда Джона она уделяет несколько минут тому, чтобы понять переполняющие ее эмоции. Она отдает себе отчет, что Джон нарушает ее автономию, постоянно привозя детей поздно и не ставя ее в известность. Понимание причины раздражения приносит ей некоторое облегчение. Когда Джон приезжает, она в состоянии ясно выразить, чем недовольна. Вместо того чтобы обвинять Джона, что он безответственный отец и не способен даже привезти детей домой вовремя, она говорит: «Я очень расстроена. Мне казалось, мы с тобой договорились, во сколько ты привозишь детей домой. Я ошиблась? Я специально рано вернулась после деловой встречи, чтобы не опоздать». Выслушав его ответ, она решает узнать

больше и спрашивает: «Как ты относишься к этой ситуации? Как нам избежать подобного в будущем, чтобы не расстраивать друг друга?»

Конечно, иногда эмоции настолько зашкаливают, что все рациональные советы кажутся бесполезными. Вам просто хочется выпустить пар. Мы настоятельно рекомендуем вам делать это осторожно.

Выплескивая эмоции, старайтесь не подпитывать свой гнев. Когда вы обсуждаете то, что вас разозлило, отдавайте себе отчет, что вы неосознанно способны находить все новые оправдания своим отрицательным эмоциям. Ваш собеседник может полагать, что у вас нет причин для расстройства или что они недостаточны, но вы слышите только себя. Чем больше вы оправдываете свой гнев — в разговоре с коллегой, другом или с человеком, который вас расстроил, — тем больше убеждаетесь в собственной «правоте». Вместо того чтобы избавиться от эмоций, вы лишь усиливаете их.

Говорите по существу. Чтобы избежать длинных оправданий, не стоит перечислять в разговоре все свои прошлые обиды.

«Это совсем как в тот раз, когда ты...» Хотя Джон и Луиза обсуждали вопрос пунктуальности и того, когда они привозят друг другу детей, каждый из них отклонялся от темы разговора. Луиза нападала на Джона с обвинениями, что он «вечно опаздывает», а Джон парировал, что она «всегда старается его контролировать». Эти обвинения и словесные атаки превратили небольшой конфликт в беспорядочную перебранку. Советуем вам сконцентрироваться на текущей ситуации. Первое правило: не вспоминайте старые обиды и не оскорбляйте друг друга. Обсуждайте только те вопросы, которые имеют отношение к текущей ситуации. Если первое правило нарушено, пусть каждая сторона возьмет короткий тайм-аут, чтобы обдумать, как продуктивно двигаться дальше.

Выплесните свои эмоции в разговоре с третьей стороной, а не с человеком, который послужил их причиной. Выплескивать свои эмоции стороннему наблюдателю, даже близкому другу, рискованно. Потому

что он, как правило, поддерживает вашу сторону, а это только усилит ваше негативное отношение к человеку, с которым у вас конфликт. Джон, отвезя детей к Луизе, направляется в местный бар. Он понимает: ради детей ему нужно поддерживать с бывшей супругой хорошие отношения, но Джон очень расстроен после общения с ней. В баре Джон встречает приятеля и сразу же начинает выпускать пар: «Эта чертова Луиза! Совсем слетела с катушек. Такое ощущение, что она хочет спрятать от меня детей. Это невероятно!»

Приятель Джона только подливает масла в огонь: «Да, это просто нелепо! Какое право она имеет так поступать с твоими детьми!»

В итоге Джон еще больше убеждается в своей «правоте», и конфликт между ним и Луизой, скорее всего, продолжит набирать обороты.

Чтобы не превратить выражение эмоций в демонстрацию обеими сторонами самооправданий, рекомендуем не высказывать их человеку, который вас расстроил. Вместо этого обсудите сложившуюся ситуацию с незаинтересованным лицом — другом или коллегой, который поможет вам скорректировать взгляд на ситуацию и уравновесит ваши оправдания самого себя. Например, Джон после разговора с Луизой мог бы позвонить близкому другу, которому он доверяет, чтобы немного абстрагироваться от ситуации. Он мог бы сказать: «Я снова поругался со своей бывшей. Мне нужно выпустить пар. У тебя есть время, чтобы выслушать меня? Хотелось бы услышать твой совет, потому что я сейчас не в состоянии адекватно воспринимать происходящее».

Поставьте себя на место другой стороны. Если вы сами анализируете свои эмоции или делитесь с коллегой, проявите сдержанность и не усугубляйте ситуацию. Один из способов — поставить себя на место оппонента и попробовать выплеснуть эмоции с его точки зрения. Что он мог бы сказать? Как описал бы ваш конфликт? Высказываясь с позиции собеседника, вы получаете возможность лучше понять его точку зрения, а также сгладить собственные эмоции.

Напишите письмо человеку, спровоцировавшему ваш гнев, но не отправляйте его. Иногда в силу разных причин невозможно прибегнуть к помощи третьей стороны, чтобы справиться со своими эмоциями. Вы можете сделать это самостоятельно. После переговоров или во время перерыва напишите письмо человеку, который вас задел. В нем расскажите, как вы восприняли его поведение. Добавьте в письмо предложения о том, как эффективно продолжить диалог, но не отправляйте его. Подождите по крайней мере день-другой, чтобы понять, будет ли это послание способствовать вашим целям в переговорах. Вы можете показать его коллеге, которому доверяете, и обсудить с ним ситуацию, а также узнать его мнение по этому поводу.

Цель 2: объяснить другим, как вы восприняли их поведение

Вторая цель, из-за которой человек выражает свои отрицательные эмоции, — это желание объяснить собеседнику, как он воспринимает его поведение. Возможно, партнер по переговорам сказал или сделал что-то, оказавшее на вас большое эмоциональное влияние. Оппонент сможет лучше понять вас и ваши чувства, если вы четко изложите ему, как его поведение отразилось на вас.

Рассмотрим пример. Студентку, изучающую медицину, назначили практиканткой опытного пожилого врача. Во время работы он постоянно задавал ей вопросы, проверяя знание анатомии. Если она ошибалась, он саркастически замечал: «Нужно лучше учиться!» Ее задевали подобные комментарии, она чувствовала себя униженной. Однако вместо того чтобы заподозрить наставника в том, что он делает это нарочно, и высказать все, что она об этом думает, девушка решила с ним спокойно поговорить.

«Спасибо, что нашли время со мной встретиться. Мне непросто выразить словами то, что я хочу вам сказать. Я чувствую себя очень неловко, когда неправильно отвечаю на ваши вопросы. Я очень усерд-

но занимаюсь, но сейчас у меня такое чувство, что я в принципе неспособна к медицине. Я думаю бросить учебу».

Врач крайне удивился. Он уверил ее, что ежегодно выбирает одного из лучших студентов, чтобы стать его наставником, отточить и довести до совершенства его навыки. В этом году он выбрал ее.

Студентка только выиграла, обсудив свои переживания с наставником. Но как бы она поступила, если бы он ответил ей так: «Если решила, бросай. Если тебе не нравится медицина, займись чем-нибудь другим». Она могла бы ответить, как воспринимает *эти* слова: «В университете я чувствую себя потерянной, он такой огромный. А когда вы предлагаете заняться чем-то другим, это не тот совет, который мне нужен». Возможно, наставник все равно не захочет ей помочь, но зато у него будет четкое понимание эмоционального состояния практикантки.

Цель 3: повлиять на других

Третья цель, ради которой люди выражают эмоции, — это повлиять на поведение оппонента в ходе переговоров. Демонстрируя степень интенсивности собственных эмоций, вы заявляете о важности своих интересов.

Здесь необходимо различать две ситуации. В первом случае переговорщики искренне выражают свои эмоции (они просто не в состоянии держать их в себе). И они так проявляют свои чувства, что вторая сторона может проникнуться сочувствием.

Совсем другое дело, когда переговорщик демонстрирует эмоции, чтобы целенаправленно повлиять на оппонента. Скрывая свои истинные эмоции, переговорщик примеряет на себя роль актера и притворяется, будто кипит от негодования. Однако цель все та же — повлиять на поведение партнеров.

Если речь идет о случаях, когда мы осознанно используем эмоции, чтобы повлиять на оппонентов, далеко не всегда можно понять, когда

человек искренне *выражает* сильные эмоции и когда *притворяется*, что их испытывает. Демонстрация безудержного гнева — это иногда стратегический акт, направленный на то, чтобы повлиять на поведение собеседника. Очевидный гнев родителей может заставить подростка выполнять свои обязанности, когда никакие убеждения и просьбы не помогают. Ваша вспышка гнева способна убедить людей действовать в ваших интересах. На что вы готовы пойти, чтобы склонить другую сторону принять ваши условия? Возможно, уйти с переговоров, хлопнув дверью? Разорвать свои документы? Повысить голос? Но не забывайте: другая сторона готова делать то же самое. Например, пытаться повлиять на вас, чтобы вы купили дом по более высокой цене.

Выражение сильных эмоций — это еще и способ формировать мнение окружающих. Например, старший юрист считает нового помощника безынициативным и неспособным вести сложные дела престижных клиентов. Молодой человек, зная, что думает о нем старший коллега, может намеренно горячо отстаивать свое мнение во время деловых встреч.

Редко бывает абсолютно ясно, насколько искренни эмоции другого человека. Эта неопределенность побуждает переговорщиков блефовать, вводить в заблуждение и откровенно обманывать. Как уже говорилось выше, доверие — это вопрос личного анализа рисков. Аферист — это человек, которому вы ошибочно доверяли. Будьте осторожны. Не выдавайте неоправданный кредит доверия. В то же время переговорщикам удастся добиться больших результатов, когда они доверяют своим партнерам и сами заслуживают доверия. Когда возникает соблазн сыграть нечестно, задумайтесь о рисках и издержках этого решения. Гораздо разумнее вести себя так, чтобы и вы, и ваши дети, и другие могли вами гордиться.

Цель 4: улучшить взаимоотношения

Четвертая цель выражения эмоций — сохранить или наладить взаимоотношения с другими. У многих переговорщиков деловые отношения носят долгосрочный характер. Здесь как в семейной жизни: если вы не в состоянии справиться со скрытым напряжением, это может привести к неспособности эффективно работать вместе. Каждая сторона видит противоположную в негативном свете, и со временем все только усугубляется. Эмоциональное сопротивление усиливается до тех пор, пока они не разрывают отношения.

Существуют две основные тактики улучшения взаимоотношений. Первая заключается в том, чтобы объяснить свои намерения и причины, почему вы действовали именно так. Слишком часто люди склонны давать поведению других наихудшие объяснения. Вы можете избежать этого, прояснив свои намерения. Например, другая сторона подозревает, что вы подготовили проект соглашения, руководствуясь своими интересами. Если это не так, просто скажите: «Я подготовил рабочий вариант этого предложения, чтобы повысить эффективность нашей совместной работы, так как мы ограничены во времени. Вы можете внести любые изменения, которые сочтете нужными. Мне кажется, что пока мы имеем право не относиться ко всем предложениям как к обязательствам, от кого бы они ни исходили».

Вторая тактика такова: если вы сказали или сделали что-то, вызвавшее у других резко отрицательные эмоции, — извинитесь. Совсем несложно сказать: «Мне очень жаль», но эти простые слова могут изменить ваши отношения с людьми. Вовремя принесенные и искренние извинения способны исправить наметившееся ухудшение отношений. Эффективные извинения должны включать в себя признание того, что ваши действия негативно повлияли на другого человека, выражение сожаления и обязательство не допускать подобного впредь. Вы можете сказать: «Мне жаль, что ты чувствуешь себя

расстроенным». Но гораздо действеннее будет фраза «Мне жаль, что мое некорректное поведение так тебя расстроило».

Рекомендации для Burger Brothers и Super Sox

Давайте вернемся к переговорам между продуктовой сетью Burger Brothers и бейсбольной командой Super Sox. В переговорах участвовали Билл, юрист сети, и Сандра, совладелец команды. Если бы у оппонентов был второй шанс, то какие рекомендации мы дали бы им, чтобы каждый достойно справился с бурным всплеском своих эмоций?

Рекомендации Биллу, представителю Burger Brothers

Билл находится в сложной ситуации. Ему необходимо поддерживать на должном уровне три линии отношений.

Во-первых, отношения между компаниями Burger Brothers и Super Sox. Чтобы они успешно работали вместе, им необходимо чувство аффилиации и доверие друг к другу.

Во-вторых, особые отношения с Сандрой. Они успешно сотрудничали в прошлом, но сейчас Билл должен сообщить ей неприятные новости.

В-третьих, отношения с CEO компании Burger Brothers. Поскольку ранее именно Билл убедил руководство заключить соглашение с Super Sox, теперь на кону его репутация.

Подготовить предварительный план действий на случай, если эмоции начнут зашкаливать. Билл отдает себе отчет в том, что его эмоции могут выйти из-под контроля на всех этапах общения с Сандрой. Ему необходимо поддерживать три линии отношений, поэтому он уделяет несколько минут на размышления о том, как сможет справиться

с ситуацией, если страсти начнут накаляться. Он решает, что в этом случае сделает три глубоких вдоха. А если гнев начнет одолевать Сандру, то сначала он попытается найти положительные моменты в ее точке зрения. Но если и это не поможет, то он предложит сделать короткий перерыв, «чтобы понять, как нам работать дальше».

Определить возможные причины негативных эмоций. До начала переговоров Билл старается определить, как на основные потребности Сандры повлияет то, что он поднимет вопрос о неудовлетворенности Burger Brothers рекламной кампанией Super Sox. Он записывает на листе бумаги основные потребности и комментарии относительно каждой из них.

Аффилиация. У нас с Сандрой давно сложились хорошие рабочие отношения. Возможно, она чувствует себя так, словно я их предаю.

Автономия. Сандра, вероятно, будет раздражена тем, что я поднимаю вопрос о проблемах с рекламой именно сейчас. Она мало что может сделать, чтобы исправить прошлые ошибки. Не исключено, что она считает, будто я поднял этот вопрос, чтобы получить более выгодные условия по будущему контракту.

Признание. Скорее всего, она думает, что я не понимаю или не ценю ее точку зрения на сложившуюся ситуацию. Я должен выяснить, что она и Super Sox сделали для нас.

Статус. Так как Сандра — совладелец команды Super Sox, она может посчитать, что я принижаю ее статус, если ставлю под сомнение ее эффективность как организатора. Она почувствует себя недооцененной из-за того, что мы всерьез рассматриваем возможность прекратить работать с командой.

Роль. Сандре нравится роль участника мозгового штурма, нестандартный подход к рекламе и маркетингу. Наш разговор может не принять такого направления, по крайней мере, сразу.

Понять, зачем он выражает свои эмоции. Билл задает себе вопрос: «Зачем я изливаю свой гнев на Сандру и команду Super Sox?»

Чтобы высказать все Сандре в лицо? Нет. Я рискую потерять преимущества от наших долгосрочных отношений. Возможно, мне лучше выпустить пар, обсудив эту ситуацию с женой — она сможет оценить правильность моих эмоций и самооправданий.

Чтобы объяснить Сандре, как небрежность Super Sox в исполнении своих обязанностей сказалась на мне и компании Burger Brothers? Да. Наши будущие отношения могут выиграть, если Сандра поймет, какие проблемы вызвала недостаточная продуктивность ее команды. А если она узнает, что руководство мной недоволено, возможно, она лучше поймет, в какой ситуации я оказался. Я могу привести конкретные примеры того, что Super Sox не выполнила свои обязательства по рекламе Burger Brothers. Я также могу объяснить Сандре, что именно я убедил босса сотрудничать с ними. И мне не нравится то, что из этого получилось. Эта проблема коснулась меня лично.

Чтобы повлиять на Super Sox? Да. Я думаю, что мне стоит выразить свое мнение эмоционально, чтобы Сандра поняла: она должна отреагировать на сложившуюся ситуацию. Цель в данном случае заключается в том, чтобы команда Super Sox увеличила объем рекламы нашей компании и обратила внимание на те организационные вопросы, которые спровоцировали проблему.

Чтобы улучшить взаимоотношения? Да. Я ценю Сандру как человека и профессионала. Мы успешно сотрудничали в прошлом. Если я отнесусь к ней с уважением и предложу, как сделать нашу совместную работу эффективнее, возможно, наши взаимоотношения улучшатся. Мы сумеем уладить наши разногласия.

Снизить свою эмоциональную температуру. Осталось десять минут до встречи с Сандрой, и Билл замечает, что его эмоциональная температура резко повысилась. У него вспотели руки, он не может сосре-

доточиться и начинает нервничать. Как и задумал, Билл делает три медленных глубоких вдоха и немного успокаивается.

Подготовившись таким образом, Билл готов к американским горкам эмоций предстоящей встречи. Он знает, что делать, если эмоции — его или Сандры — выйдут из-под контроля. К тому же, если он позволит своим эмоциям выплеснуться, он точно знает, с какой целью это произойдет. Эта подготовка не только поможет ему в ходе встречи, но и позволит почувствовать себя увереннее.

Рекомендации Сандре, совладелице команды Super Sox

Главный совет Сандре — подготовиться. Пока что она понятия не имеет, что собирается идти по «минному полю». Подготовка поможет ей защититься и, возможно, завершить переговоры с удачным для себя результатом.

У Сандры мало свободного времени, так как она — совладелец команды Super Sox. Однако она прекрасно понимает, что ставки в предстоящих переговорах с Биллом высоки. Поэтому Сандра находит полчаса, чтобы подготовиться к встрече. Она тратит 15 минут на анализ семи элементов переговоров (см. с. 223) и того, как применить их к своей ситуации. Еще 15 минут она тратит, чтобы подготовиться к эмоциям, которые могут возникнуть.

Спланировать действия на случай, если эмоции начнут зашкаливать. Сандра — переговорщик с многолетним стажем. Она считает, что предстоящие переговоры с Биллом пройдут легко, но знает, как быстро и к тому же в самый неожиданный момент возникают отрицательные эмоции. Поэтому она решает: если ее эмоциональная температура приблизится к критической, надо сделать паузу, сосчитать от десяти до одного и лишь после этого подумать, как реагировать на ситуацию. Если Билл начнет злиться или расстроится, она аб-

страгируется от ситуации и позволит любым грубым комментариям пролетать мимо и разбиваться о стену за ее спиной.

У Сандры не хватает времени на анализ основных потребностей, которые могут быть значимы для Билла. Тем не менее она выписывает все пять основных потребностей в блокнот, чтобы в случае необходимости информация оказалась у нее под рукой.

Воплотить предварительный план действий в чрезвычайной ситуации. После утренней деловой встречи Сандра, наконец, направляется на переговоры с Биллом. Она полна решимости обсудить перспективы дальнейшего сотрудничества. Услышав, что он недоволен тем, как Super Sox выполняет свои обязательства, она удивлена и озадачена. В голове проносятся мысли: «Я днями и ночами трудилась, чтобы Burger Brothers была довольна! Что за бред несет Билл?»

Она понимает, что эмоции начинают переполнять ее, и старается вернуть душевное равновесие. Прежде чем отвечать Биллу, она делает паузу, считает от десяти до одного, а затем думает, как отреагировать на его слова. Эта пауза помогает замедлить темп разговора. Билл с нетерпением ждет ответа.

Определить цель. Сандра лихорадочно обдумывает ситуацию. Ее так и подмывает наброситься на Билла за то, что он смеет ставить под сомнение деятельность Super Sox. Но она сдерживается, понимая: ее основная цель — сохранение хороших отношений с Биллом и его компанией. Она осознает, что Билл может пытаться использовать свой эмоциональный взрыв, чтобы повлиять на Super Sox и получить более выгодные условия сотрудничества. Ей нужно найти способ справиться с негативными эмоциями Билла, но обойтись при этом без значительных жертв со своей стороны. Она решает, что ей стоит признать сложность ситуации Билла. Это ничего ей не стоит, и она может получить дополнительную информацию. Она делает медленный глубокий вдох и говорит: «Я очень удивлена, что мы не узнали о вашем недовольстве раньше. И я хочу понять, в чем суть претензий. Могу я услышать кон-

кретные примеры, когда мы, по вашему мнению, не выполнили свои обязательства?» Она признает точку зрения Билла и начинает лучше понимать его мотивы, опасения и надежды. Она узнаёт, что компания Burger Brothers по-прежнему заинтересована в сотрудничестве. Она понимает, что Билл все так же уважает ее. И, наконец, она видит, что у них остается множество вариантов для совместной работы.

Выводы

Сильные негативные эмоции часто появляются именно тогда, когда мы меньше всего этого ждем. Чтобы с ними справиться, нужно быть подготовленным. В процессе подготовки следует:

- оценить эмоциональную температуру;
- иметь предварительный план действий в чрезвычайной эмоциональной ситуации;
- успокоить сильные негативные эмоции;
- определить причину эмоций;
- действовать, руководствуясь четкой целью.

Многие полагают, что высказывать свое недовольство оппоненту — это полезный способ избавиться от отрицательных эмоций. Однако обычно после этого все становятся еще более раздраженными. Придумывая аргументы, почему мы правы, а другая сторона ошибается, мы только нагнетаем обстановку. Дать волю своим эмоциям может оказаться полезным шагом. Но это оправданно только тогда, когда кто-то может скорректировать ваши самооправдания и сохранить неподвзятость в оценке позиций обеих сторон.

Глава 9

Подготовлен — значит вооружен

Как подготовиться к процессу, предмету переговоров и эмоциям

Однажды, когда Роджер летел из Нью-Йорка в Бостон, его соседом в самолете оказался один из его бывших студентов. Роджер не мог не спросить, что тот помнит из его семинара по ведению переговоров, в котором участвовал несколько лет назад. После непродолжительных раздумий его бывший студент ответил, что он выучил и до сих пор помнит три важных урока:

Готовиться.

Готовиться.

И еще раз готовиться.

Это хороший студент. Очень часто мы не получаем от наших мыслей и эмоций той отдачи, которую могли бы, если бы как следует подготовились.

Даже самые опытные переговорщики часто оказываются плохо подготовленными по двум причинам. Во-первых, у них нет системы

подготовки к предстоящей встрече. Они полагают, что достаточно прочесть документы, касающиеся предмета переговоров, обсудить время проведения встречи и то, сколько денег потребовать или предложить. Однако этого мало для организации эффективного переговорного процесса, определения интересов каждой из сторон, а также умения справиться с эмоциями всех участников.

Во-вторых, люди, как правило, редко извлекают уроки из опыта прошедших переговоров. Ломать старые привычки сложно. В общении с руководством, коллегами или со своей второй половиной переговорщики склонны использовать те же неудачные поведенческие стратегии, которые вызывают негативные эмоции у всех участников. Некоторые, отправляясь на встречу, чувствуют беспокойство и страх, другие, наоборот, чрезмерно уверены в себе. Кто-то впадает в ступор, получив отказ, а кое-кто уходит, громко хлопнув дверью. Какими бы ни были обстоятельства, переговорщики редко делают правильные выводы и используют эти уроки в дальнейшем. Если встреча проходит неудачно, немногие готовы признать в этом свою вину. Чаще всего люди пытаются найти оправдания и возлагают всю ответственность на оппонентов.

Правильно подготовившись к переговорам, вы можете способствовать появлению положительных эмоций, которые повысят эффективность делового общения. В этой главе приводятся рекомендации, как структурировать процесс подготовки и научиться извлекать полезный опыт из прошлых ошибок.

Заранее готовьтесь к каждым переговорам

При подготовке к переговорам необходимо обратить внимание на три аспекта: процесс, предмет переговоров и эмоции. Если вы будете хорошо разбираться в предмете обсуждения и вопросах, которые

могут возникнуть, а также понимать ход переговорного процесса, то сумеете значительно снизить уровень беспокойства и эмоционального напряжения. Психологическая подготовка заключается в продумывании шагов по налаживанию взаимопонимания с партнерами, а также того, как избавиться от беспокойства перед встречей.

О процессе: подумайте, каким может быть ход переговоров

Основная часть подготовки посвящена именно структуре переговорного процесса. Беспокойство переговорщика очень часто обусловлено страхом, что от него потребуют сразу принять важное решение, а он этого сделать не сможет. Беспокойство и страх участников переговоров могут стать причиной, по которой стороны не договорятся. Таким образом, полезно заранее продумать ход переговорного процесса, при котором вы будете чувствовать себя психологически комфортно.

Подготовка эффективных переговоров включает анализ (самостоятельный и с участием другой стороны) трех аспектов: цели, продукта и процесса.

- *Цель*: в чем заключается цель этой встречи?
- *Продукт*: какой документ будет оптимально отвечать этой цели?
- *Процесс*: какая последовательность действий будет способствовать созданию *продукта*, отвечающего нашей *цели*?

Например:

1. Прояснить интересы каждой из сторон.
2. Сформулировать ряд возможных вариантов, отвечающих этим интересам.
3. Выбрать окончательный вариант.

*О предмете: проанализируйте
предстоящую встречу с точки зрения
семи элементов переговоров*

В рамках гарвардского исследовательского проекта по переговорам были определены семь элементов, представляющих собой основу любых переговоров (см. с. 264 для получения полной информации). Если в ходе подготовки вы попытаете проанализировать предстоящие переговоры с точки зрения этих семи элементов, то затронете вопросы как процесса (улучшение коммуникации, выстраивание хороших рабочих отношений, прояснение интересов сторон, формулирование разных вариантов до принятия каких-либо обязательств), так и содержания встречи. В чем заключаются интересы сторон? Каковы убедительные критерии правомерности, например прецедент, закон или рыночная стоимость? Какие реалистичные обязательства могла бы взять на себя каждая из сторон? Какова лучшая альтернатива обсуждаемому соглашению (BATNA) для каждой из них? Как показывает наш опыт, можно значительно сократить риск неприятного, а иногда катастрофического сюрприза, если до начала переговоров каждая из сторон проанализирует эти семь элементов со своей точки зрения и с позиции оппонентов.

Таблица 11

**Анализ семи элементов переговоров
для подготовки к предстоящему обсуждению**

Взаимоотношения. Как мы оцениваем существующие отношения между сторонами переговоров? Можно ли считать их дружескими или имеет место противостояние? Какими мы хотим видеть эти отношения? Какие шаги можно предпринять, чтобы их улучшить: сесть в процессе встречи рядом, а не друг против друга, начать общаться как коллеги? Как можно наладить взаимопонимание и вызвать благоприятную ответную реакцию?

Коммуникация. Слушаем ли мы другую сторону? Зачем нам их слушать? Какие идеи мы хотим до них донести?

Интересы. В чем заключаются наши основные интересы (в порядке приоритетности)? В чем, по нашему мнению, состоят основные интересы оппонентов? Какие из интересов совместимы? В чем может заключаться конфликт интересов?

Варианты. Какие пункты соглашения могут оказаться приемлемыми для обеих сторон?

Критерии объективности. Какие прецеденты или правила, которым надо соответствовать, могут быть убедительными для обеих сторон?

Лучшая альтернатива обсуждаемому соглашению (BATNA). Что мы будем делать, если не удастся достигнуть соглашения? Что будет делать в этом случае другая сторона? Есть ли у них какая-то хорошая альтернатива?

Обязательства. Какие устраивающие нас обязательства могли бы принять на себя оппоненты? Какие обязательства мы готовы на себя взять, чтобы достигнуть соглашения? Попробуйте сформулировать несколько потенциальных обязательств для всех сторон переговоров.

Чтобы понять, насколько убедительно звучит ваша позиция, попробуйте вариант психологической игры по смене ролей (она обсуждалась в главе 3). Попросите коллегу исполнить роль вашего партнера по переговорам. Ваша задача — донести до него свои аргументы. Задача коллеги — выслушать вас и записать то, что вы скажете. Затем вы меняетесь ролями. Теперь коллега изображает вас, а вы встаете на место своих оппонентов. Коллега повторяет вам все, что вы ему только что сказали. А вы, в свою очередь, получаете возможность услышать собственные слова со стороны. Почувствуйте себя на месте своего оппонента и подумайте, какой будет его реакция. Затем сравните свои наблюдения с наблюдениями вашего добровольного помощника, чтобы лучше понять, как другие участники переговоров могут воспринять вашу точку зрения. Может быть, после этого вы посмотрите

на ситуацию по-новому, и у вас возникнет желание изменить свою аргументацию до начала переговоров.

Однажды, когда федеральный судья США Герхард Гессель* был еще практикующим юристом, он объявил своим помощникам, что в их компанию обратился клиент, выступающий истцом в крупном антитрестовском деле. Гессель предложил им за неделю изучить в библиотеках все прецеденты и сформулировать аргументы, которые компания могла бы привести с позиции истца.

Через неделю молодые юристы пришли к нему полные оптимизма. Они поспешили уверить Гесселя, что все складывается удачно, у истца очень сильная позиция и выигрыш дела практически обеспечен.

Выслушав все это, Гессель открыл молодым коллегам правду: на самом деле представлять свои интересы в суде их нанял ответчик по делу. Начинающие юристы не могли поверить своим ушам и наперебой заговорили, что у ответчика нет шансов. Гессель попросил их сохранять спокойствие. Он сказал, что через некоторое время они убедятся: для ответчика не все потеряно, но он хотел, чтобы для начала они осознали все сильные стороны позиции истца.

Обладая этими знаниями, молодые юристы принялись за работу, но теперь уже с позиции ответчика. И тот выиграл дело. Позиция его юристов значительно усилилась благодаря их пониманию сильных сторон оппонента.

В завершение рекомендуем вам и членам вашей команды в качестве подготовительного упражнения попытаться подготовить текст публичного заявления, которое ваши партнеры по переговорам могли бы сделать для своих сотрудников, если бы согласились на предложенные

* Герхард Гессель (1910–1993) — занимал пост федерального судьи США. Председательствовал на заседаниях по поводу уотергейтского скандала в 1974 году. *Прим. пер.*

вами условия. Такое упражнение наглядно демонстрирует, насколько нереалистичными могут быть наши собственные требования. Кроме того, оно напоминает, что для ваших оппонентов очень важна их основная потребность в аффилиации со своими сотрудниками.

Об эмоциях: учитывайте основные потребности и физиологические реакции

Важная часть процесса подготовки к переговорам заключается в том, что вы должны осознать собственные эмоции и быть готовы к проявлению эмоций вашими оппонентами. Психологическая подготовка требует от вас:

- четкого понимания интересов каждой стороны и способов их удовлетворить;
- умения чувствовать себя спокойно и уверенно, чтобы сохранять сосредоточенность на протяжении всей встречи.

Используйте основные потребности и как увеличительное стекло, и как рычаг. В процессе подготовки к предстоящим переговорам уделите несколько минут тому, чтобы проанализировать каждую из основных потребностей. Как говорилось в главе 2, их можно использовать в качестве увеличительного стекла, чтобы понять, какие потребности важны для других, а также как рычаг для улучшения ситуации.

Увеличительное стекло для понимания ситуации. Подумайте, какие потребности могут быть важны для других в предстоящих переговорах. Вспомните пять основных потребностей. Запишите те из них, с которыми вам, возможно, придется иметь дело. Может ли тот факт, что вы работаете в более престижной компании, заставить вашего партнера по переговорам думать, что его статус ниже? Может ли вас сбить с толку тенденция вашего оппонента утверждать свою автономию?

Рычаг для улучшения ситуации. Подумайте, как вы можете способствовать развитию положительных эмоций, используя основные потребности. Возможно, вам стоит начать встречу с признания высокого персонального статуса оппонента как эксперта в той области, которой посвящены переговоры? А может быть, нужно договориться с вашими партнерами по переговорам, что каждая сторона обладает автономией для озвучивания своих интересов и прерывать ее нельзя?

Чем лучше вы помните, как в прошлый раз чувствовали себя вы и другая сторона с точки зрения основных потребностей, тем легче вам будет эмоционально подготовиться к предстоящему обсуждению. Возникающие эмоции не застанут вас врасплох.

Однако стоит учесть, что для большинства людей сложно точно вспомнить свои прошлые ощущения. Постарайтесь, например, припомнить, что вы ели на ужин в прошлую среду, и вы поймете, как не просто реконструировать прошлый опыт и насколько избирательна наша память.

Чтобы уберечься от ошибок, вкратце записывайте, какие слова и действия переговорщиков ведут к удовлетворению или игнорированию основных потребностей друг друга. После завершения встречи попросите коллег поделиться впечатлениями: чьи основные потребности, с их точки зрения, были проигнорированы, а к чьим отнеслись внимательно. Почему они так думают? Пока воспоминания о переговорах свежи, запишите свои наблюдения, а также мысли о том, что можно будет сделать по-другому. Со временем у вас накопится своего рода архив, на основании которого можно будет определять основные поведенческие стратегии конкретных переговорщиков.

Накануне переговоров просмотрите свои записи и вспомните, как себя чувствовали вы и другая сторона и какие уроки вы для себя извлекли. Подумайте, как можно использовать эту информацию для более эффективного проведения предстоящих переговоров.

Визуализируйте успех. Прежде чем профессиональные горнолыжники начинают спускаться по крутому склону, они часто пытаются представить себе, как красиво они мчатся вниз, ловко огибая деревья и камни и избегая столкновения с другими лыжниками. Вы можете использовать тот же прием и визуализировать свой переговорный процесс. Вообразите, что вам комфортно, вы задаете позитивный тон, стараетесь наладить взаимоотношения, понимаете собеседника с полуслова и у вас устанавливаются продуктивные рабочие отношения.

Представьте себе начало предстоящих переговоров, когда вы приветствуете партнера. Как вы отреагируете, если он отнесется к вам как к противнику и будет держаться на расстоянии? Готовы ли вы установить аффилиацию с ним, чтобы показать, что вы коллеги, совместно работающие над решением важной задачи? Как вы представитесь, чтобы задать правильный эмоциональный тон и при этом сохранить уважение к статусу всех сторон? Попробуйте разные варианты, чтобы найти оптимальный.

«Ян! Рад тебя видеть! Как жизнь?»

«Доктор Джонс? Я профессор Смит. Пожалуйста, называйте меня Мелисса. Могу я называть вас Том?»

«Рад с вами познакомиться. Я слышал о вас много хорошего. С удовольствием выслушаю ваше мнение, как мы можем решить эту проблему».

Вы также можете проделать небольшую подготовительную работу, чтобы попробовать вызвать положительные эмоции у других. Отрепетируйте несколько соответствующих реплик, например спросите совет, продемонстрируйте, что вы признательны за вклад в переговоры, оцените роли, которые выполняют ваши партнеры. Но помните, что ваши вопросы и комментарии должны быть искренними и не слишком назойливыми.

Контролируйте свои физиологические реакции. Мало пользы от понимания основных потребностей, если из-за беспокойства, страха или раздражения вы потеряете способность ясно мыслить. Поэтому перед началом переговоров уделите несколько минут тому, чтобы успокоиться и взять свои эмоции под контроль.

Используйте техники релаксации для снятия нервного напряжения. Вы сможете успокоиться и сконцентрироваться, если в течение нескольких минут будете делать глубокие и равномерные вдохи и выдохи. Еще одно упражнение, чтобы справиться с эмоциями перед переговорами, — это техника постепенного мышечного расслабления. Она занимает около пятнадцати минут. Сядьте поудобнее (например, в машине, если вы приехали на встречу). Дышите глубоко. Сосредоточьте внимание на ступнях. Подожмите пальцы ног и почувствуйте напряжение. Задержитесь в этом состоянии на секунду, а затем расслабьтесь. Мысленно поднимайтесь по телу и прорабатывайте таким образом все свои мышцы, словно вы сжимаете кулаки, а затем расслабляетесь, избавляясь от напряжения.

После того как вы закончите это делать, прижмите подбородок к груди и выполняйте медленное вращательное движение вправо, пока ваше правое ухо не окажется над плечом, задержитесь в этом положении на пару секунд. Затем совершите такое же движение влево, пока ваше левое ухо не окажется над левым плечом, и задержитесь на пару секунд в этом положении. Поднимите голову, расправьте плечи. Теперь вы должны чувствовать себя менее напряженно и готовы идти на встречу.

Подготовьте эмоциональную «аптечку первой помощи». Как говорилось в главе 8, сильные негативные эмоции могут повлиять на вашу способность ясно мыслить. Чтобы постоянно контролировать свои физиологические реакции, помните о том, какие симптомы указывают на повышение вашей эмоциональной температуры. Вспомните, что вы планировали делать, чтобы вернуть себе хладнокровие. Что

вы будете делать, если ощущаете приступ раздражения, — считать до десяти или посоветуете устроить короткий перерыв?

Следите за своим настроением. Очень важно, чтобы вы следили за своими эмоциональными реакциями — настроены ли вы обычно положительно или отрицательно. Какую эмоциональную атмосферу вы принесете с собой в комнату для переговоров? Несмотря на активную эмоциональную подготовку, плохое настроение может повысить уровень физиологической реакции на стресс и опасность потерять контроль над своим поведением.

Зачастую сложно понять, что стало причиной плохого настроения. Возможно, кто-то вас обидел, или вы не любите утро понедельника, или ваш гормональный фон решил сыграть с вами злую шутку.

В любом случае, если вы понимаете свое настроение, это позволит уменьшить его влияние на ваше поведение в ходе переговоров. Находясь в плохом настроении, вы можете дать знать об этом собеседнику, чтобы он не подумал, будто стал причиной вашего раздражения. Например, скажите: «Эти деловые встречи в понедельник утром всегда выбивают меня из колеи. Прошу заранее извинить меня, если я выгляжу нервным». По крайней мере вы можете следить за собственным поведением, чтобы не сказать или не сделать чего-то, что помешает переговорам.

Когда вы не в настроении, только от вас зависит, сможете ли вы улучшить его или поддадитесь мрачности. Очень полезны самые простые действия — хорошо выспаться накануне, плотно поесть. Перед переговорами погрузитесь на несколько минут в приятные воспоминания, немного прогуляйтесь, поговорите с другом, который может поднять вам настроение. Во время переговоров сами создавайте себе спокойный и уверенный настрой: сядьте прямо, говорите уверенно и совместно управляйте процессом. Через некоторое время эти действия возымеют эффект, и вы почувствуете себя спокойнее.

Анализируйте каждые прошедшие переговоры

Неудачи и удары судьбы могут стать бесценным опытом для любого переговорщика. Отнеситесь к ним внимательно — и вы извлечете из ваших неудач ничуть не менее важные уроки, чем из побед. Научиться вести переговоры можно только участвуя в них, поэтому приложите усилия, чтобы применять на практике полученные ранее уроки.

Большая часть добытых с таким трудом знаний просто теряется, если у переговорщика нет привычки анализировать прошедшие переговоры и осознанно формулировать извлеченные уроки. Мудрость, хранящаяся в копилке вашего разума, остается недоступной, пока вы не превратите ее в руководство к действию. Анализируя состоявшиеся переговоры сразу после встречи, вы можете превратить понимание произошедшего в четкое руководство на будущее. Это руководство поможет вам взаимодействовать с супругом, боссом, коллегами, партнерами по переговорам и другими людьми. Независимо от контекста переговоров ваша способность достигать своей цели значительно улучшится.

После переговоров выделите от тридцати минут до часа, чтобы проанализировать состоявшуюся встречу. Одному из партнеров в юридической компании в Вашингтоне настолько понравился этот совет, что он убедил коллег взять его на вооружение. После каждого переговоров юристы собирались в офисе и целый час анализировали состоявшуюся встречу. Вместо обсуждения в кулуарах подробностей только что завершившихся переговоров они с пользой тратили время на структурированный анализ. Юристы сошлись во мнении, что такое обсуждение не только полезнее, но и приятнее стандартного выпуска пара.

Проводить подобный анализ вы можете совместно с коллегами или самостоятельно. Если в переговорах с вашей стороны участвовали

несколько человек, пригласите на обсуждение всех. Это полезно, потому что разные люди вспоминают одни и те же события по-разному. В переговорах с большим числом участников ситуация меняется так быстро, что зачастую напоминает притчу о слоне и трех слепцах. Ощупывая разные части слона, каждый из троих составляет собственное представление о внешнем виде животного. Услышав разные точки зрения, каждый участник, вероятно, уже не будет так уверен, что именно он знает всё о переговорах. К тому же у всех появится и будет становиться все более выраженным чувство взаимодействия.

Если вам так и не удалось убедить коллег поддержать вашу инициативу, не упускайте возможность оптимально использовать собственные выводы. Анализ состоявшихся переговоров, даже если вы проводите его самостоятельно, — это бесценная возможность учиться без отрыва от производства. Например, возвращаясь с работы, вы можете выделить несколько минут, чтобы подумать, как прошли сегодняшние переговоры.

*Определите, что сработало хорошо,
а что нужно делать по-другому*

Некоторые избегают проводить анализ, потому что боятся чужих оценок и критики. Прежде всего вы должны понимать: цель анализа состоит в том, чтобы помочь извлечь уроки из опыта участия в переговорах. Простой и действенный способ — это подумать, что сработало хорошо, а что в следующий раз нужно сделать по-другому.

Для начала обсуждения подходит вопрос: «Что удалось нашим оппонентам и почему?» Вы можете научиться чему-то полезному у других переговорщиков, проанализировав, что они сказали или сделали, чтобы улучшить переговорный процесс. Возможно, они задавали такие вопросы, которые заставили всех говорить об их

интересах? Или пригласили вас на неформальную встречу перед следующими переговорами, чтобы создать аффилиацию?

Важно также понять, что другая сторона сделала неправильно или неэффективно в ходе переговоров. Если бы с вами советовались, что стоит сделать в следующий раз по-другому и почему, что вы порекомендовали бы?

Проанализировав удачи и ошибки другой стороны, вы можете задать те же самые вопросы в отношении своих действий. Какие успешные шаги в ходе переговоров предприняла ваша команда?

И, наконец, какие ошибки вы допустили и почему? Можете ли вы сейчас превратить эту информацию в несколько конкретных рекомендаций на будущее? Что стоит оставить без изменений, а что сделать по-другому? После того как вы сформулируете руководство к действию, представьте, как можно применить его в разных ситуациях: с семьей, коллегами или участниками переговоров.

Сконцентрируйтесь на эмоциях, процессе и сути переговоров

Анализируя свои удачи и неудачи, сконцентрируйтесь на трех важных аспектах: эмоциях, процессе и предмете переговоров. Как вам и другой стороне удалось справиться с этими аспектами? Что можно было бы изменить?

Вспомните, какие эмоции испытывал каждый из участников переговоров? Подумайте о том, что раздражало, нравилось, интересовало или сердило вас. Что вы могли бы сделать в следующий раз, чтобы не допустить эскалации отрицательных эмоций?

Легче всего запоминаются эмоции, вызванные выражением признания (или его отсутствием). Припомните список основных потребностей и подумайте, какие чувства могли возникнуть у вас и у других.

1. Признание

Ощущали ли вы, что вас слышат, понимают и ценят вашу точку зрения?

Почувствовала ли другая сторона ваше признание?

2. Аффiliation

Как относилась к вам другая сторона: как к коллегам или как к противникам?

Чувствовала ли другая сторона, что вы относитесь к ним как к коллегам?

3. Автономия

Ощущали ли вы, что вашу автономию нарушали?

Чувствовала ли другая сторона, что вы уважаете их автономию?

4. Статус

Ощущали ли вы, что другая сторона уважает ваш статус в тех областях, где вы действительно эксперт?

Уважаете ли вы статус другой стороны?

5. Роль

Удовлетворены ли вы тем, что делали в рамках своей роли?

Применяли ли вы временные роли, благодаря которым чувствовали себя полезным и ощущали удовлетворенность? Возможно, вы расширили роль оппонента, попросив у него совета?

Что касается организации переговорного процесса, то вы можете вспомнить, была ли на встрече повестка дня, кто и как ее составлял. Придерживались ли ее в ходе встречи? Способствовала или препятствовала повестка дня процессу? Как участники решали, какую тему и насколько подробно они хотят обсудить? Что сработало удачно, а что лучше делать по-другому?

Подумайте, как можно улучшить повестку дня: возможно, сделать ее стандартной? Этот скорректированный документ мог бы стать основой для формирования будущей повестки дня.

Чтобы проанализировать степень успешности переговоров по существу их темы, проанализируйте, что удалось, а что нужно изменить относительно каждого из семи элементов переговоров, речь о которых уже шла в этой главе. Например, какие вопросы, заданные вами, помогли прояснить интересы другой стороны? Что стоит сделать по-другому в следующий раз? Как следует организовать мозговой штурм, чтобы найти более нестандартные варианты действий?

Ведите дневник уроков, которые вы извлекли

Приучите себя записывать, какой новый опыт вы получили в ходе очередных переговоров. Фиксируйте, чему вы научились, принимая во внимание свои ошибки и успехи, а также наблюдая за партнерами. Со временем у вас получится персональное руководство по ведению переговоров.

Когда вы резюмируете полученный опыт, ваш мозг получает сигнал, что эту информацию нужно сохранить и использовать в будущем. Чем чаще вы вспоминаете и используете эти идеи, тем лучше они закрепляются в памяти.

В рамках курса, посвященного роли эмоций в переговорах, мы просим наших слушателей вести еженедельные дневники, куда они записывают свой опыт работы с основными потребностями. Мы выделяем по две недели на каждую потребность, а начинаем с изучения автономии. В течение первой недели участники наших семинаров фиксируют, какое влияние оказывает на них их основная потребность в автономии в ходе обычного взаимодействия с окружающими. На следующей неделе роль студентов становится активнее. Мы просим их уважать не только свою, но и автономию окружающих при этом обычном взаимодействии. Они записывают свои удачи, а также то, что могли бы изменить в будущем, чтобы эффективнее признавать эту основную потребность.

Неделя за неделей наши слушатели наблюдали и признавали основные потребности, а также развивали в себе навыки, помогающие учиться на собственном переговорном опыте. В конце семестра мы предлагаем студентам проанализировать свои записи и подготовить доклад о том, чему они, по их мнению, научились. Размышления над своими мыслями, чувствами и действиями помогают закрепить полученные знания.

Выводы

Предварительная подготовка улучшает эмоциональный климат. Хорошо подготовленный переговорщик ориентируется в предмете переговоров и понимает, как организовать процесс обсуждения. Он также знает, как вызвать положительные эмоции у своих оппонентов.

Эффективная подготовка включает два важных аспекта:

- *сформированную структуру подготовительного процесса.* Подготовиться к предстоящей встрече необходимо с точки зрения процесса, предмета переговоров и эмоций каждой из сторон;
- *учет прошлого опыта.* От приобретенного опыта мало толка, если вы не проанализируете его и не извлечете нужные уроки. После каждого переговоров рассмотрите их с позиции процесса, достигнутых результатов и эмоций. Спросите себя, что каждая из сторон сделала эффективно, а что нужно изменить.

Глава 10

Использование модели основных потребностей в реальной жизни

**Из личного опыта Хамиля Мауада,
бывшего президента Эквадора**

Территориальный спор по поводу государственной границы между Эквадором и Перу, длившийся без малого пятьдесят лет, удалось урегулировать в ходе успешных переговоров между Хамилем Мауадом, президентом Эквадора (1998–2000), и Альберто Фухимори, президентом Перу (1990–2000).

Президент Мауад прослушал два курса по ведению переговоров в Гарвардском университете: один из них несколько лет назад вел Роджер, а второй (относительно недавно) — совместно Роджер и Дэн. На нем главное внимание было уделено модели основных потребностей. Во время семинара президент Мауад оценил, в какой степени он интуитивно использовал эту модель в ходе переговоров по поводу перуано-эквадорской границы и насколько это помогло их успешности. Мы попросили Хамиля Мауада написать эту главу и поделиться

с читателями своим творческим подходом к использованию модели основных потребностей.

Я вступил в должность президента Эквадора 10 августа 1998 года после того, как шесть лет исполнял обязанности мэра города Кито, столицы страны. Основной мотивацией при вступлении в президентскую гонку было мое стремление искоренить бедность и сократить неравенство в стране размером со штат Невада и с населением 12 миллионов человек. Моя политическая стратегия заключалась в воспроизведении на национальном уровне формулы, которую удалось успешно воплотить в Кито (с населением 1,2 миллиона человек), когда я занимал кресло мэра. Формула проста: «Обещай то, что можешь выполнить, исполняй обещанное и оставайся близок к народу». В мою бытность мэром Кито журнал Fortune включил его в список десяти городов Латинской Америки, где удалось существенно повысить качество жизни населения.

Когда я вступил в должность президента, Эквадор погрузился в экономический кризис, который некоторые называют самым сложным для страны за весь XX век. Одновременно политики, военные эксперты и дипломаты предсказывали близкий и неминуемый вооруженный конфликт с Перу.

«Идеальный шторм»

Если вы читали роман Себастьяна Джангера «Идеальный шторм» или смотрели художественный фильм по мотивам книги, то можете представить, в какой ситуации оказался Эквадор в 1998–1999 годах. В фильме рассказывается, как в октябре 1991 года уникальное сочетание трех обширных атмосферных фронтов вызвало самый сильный шторм, зафиксированный за всю историю человечества. Ураган, пришедший

из Карибского региона, и два фронта из Канады и Великих озер объединились над Атлантикой. В штормовой ловушке оказалось небольшое рыболовецкое судно из города Глостера, а его экипажу фактически грозила гибель.

Я провожу эту аналогию, потому что в 1998-1999 годах Эквадор находился под совокупным воздействием трех факторов, случающихся раз в столетие.

- Разрушение прибрежных зон из-за мощных фаз Эль-Ниньо* (самых серьезных за последние пятьсот лет).
- Рекордно низкие цены на нефть (на тот момент нефть составляла примерно половину всего эквадорского экспорта, а государственный бюджет на 50% формировался за счет нефтяных доходов).
- Азиатский экономический кризис (первый глобальный экономический кризис).

Добавьте к этим трем факторам дефицит бюджета, составляющий 7% ВВП, находящуюся на последнем издыхании финансовую систему, а также физически разрушенный и парализованный частный сектор. Уровень инфляции составлял 48%, а соотношение госдолга к ВВП превышало 70% — оба этих показателя были самыми высокими в Латинской Америке.

Как следствие, международные кредиторы, потерявшие уверенность в том, что Эквадор сможет обслуживать свой долг, требовали

* Эль-Ниньо — колебание температуры поверхностного слоя воды в экваториальной части Тихого океана, имеющее заметное влияние на климат. В более узком смысле Эль-Ниньо — фаза южной осцилляции, в которой область нагретых приповерхностных вод смещается к востоку. При этом ослабевают или вообще прекращаются пассаты в восточной части Тихого океана, у берегов Перу, замедляется процесс, при котором глубинные воды океана поднимаются к поверхности. *Прим. пер.*

полного погашения выданных ранее займов по наступлении сроков платежа и закрывали кредитные линии.

Экономический коллапс требовал незамедлительных действий. Моими приоритетами в краткосрочной перспективе были сокращение бюджетного дефицита и, соответственно, снижение уровня инфляции, восстановление тихоокеанского побережья, разрушенного недавними наводнениями, а также восстановление кредитной репутации страны за счет участия в программе Международного валютного фонда, в рамках которой нам удалось бы получить средства на финансирование социальных инициатив, преимущественно в области здравоохранения и образования.

Тем не менее неожиданный поворот в сфере внешней политики заставил меня изменить приоритеты и направить все усилия на то, чтобы избежать военного столкновения с Перу. Я считал эту задачу первостепенной и самой важной — с моральной, этической и экономической точек зрения. Международный военный конфликт сделал бы нашу и без того критическую ситуацию абсолютно безнадежной. Разве мог Эквадор позволить себе ввязаться в войну, когда его экономика практически дышала на ладан? Мне нужно было мирное соглашение с Перу, чтобы сократить военные расходы и направить наши скудные ресурсы на инвестирование в социальную инфраструктуру и чтобы сконцентрировать внимание и усилия на росте и развитии.

Текущая ситуация

Длинная, сложная и болезненная история вооруженного конфликта с Перу была для эквадорцев открытой раной. Они считали, что более сильный сосед при поддержке международного сообщества незаконно лишил их территорий, по праву принадлежавших их

стране. На тот момент, когда я занял президентское кресло, ситуация выглядела следующим образом.

- *Самый длительный вооруженный конфликт в Западном полушарии.* Государственный департамент США назвал территориальный спор между Эквадором и Перу самым длительным вооруженным конфликтом в Западном полушарии. Он уходит корнями к моменту открытия реки Амазонки в 1542 году испанским конкистадором Франсиско де Орельяном или даже еще раньше, к 1532 году, когда в доколониальный период бушевала война за контроль над империей инков между индейскими племенами под предводительством Атауальпы* (современный Эквадор) и Уаскара** (сейчас территория Перу).
- *Самый крупный территориальный спор в Латинской Америке.* Географическая территория, на которую исторически претендовали как Эквадор, так и Перу, превышала площадь Франции. Это был самый крупный территориальный спор в Латинской Америке и один из самых крупных в мире.

* Атауальпа (1497–1533) — правитель региона (или наместник провинции) Кито, восставший против законного правителя империи инков Уаскара. Свергнут и казнен испанскими завоевателями. Не был законным правителем всей империи, так как после смерти Уаскара власть наследовал его брат Манко Инка Юпанки. *Прим. пер.*

** Уаскар (1500–1532) — двенадцатый правитель империи инков, сын Уайна-Капака и по отцу брат Атауальпы. Перед смертью Уайна-Капак решил, что империя должна разделиться между двумя братьями — Уаскаром и Атауальпой. Раздел империи, однако, привел к многолетней войне за единоличную власть. В 1532 году Уаскар был взят в плен и убит по приказу Атауальпы. *Прим. пер.*

- Многочисленные попытки уладить конфликт полностью провалились. С начала XIX века все попытки достичь согласия по этому вопросу заканчивались неудачей. Страны уже испробовали целый арсенал средств: вооруженные столкновения, прямой диалог, дружеское вмешательство третьих сторон, посредничество, участие авторитетных третейских судей, включая короля Испании и президента США Франклина Рузвельта. Ни одно из средств не дало положительных результатов.

Последний период этого конфликта начался в 1942 году. После перуано-эквадорской войны в середине 1941 года и атаки японцев на Перл-Харбор в декабре 1941 года Соединенные Штаты принудили Эквадор и Перу завершить свой территориальный спор. В 1942 году в Рио-де-Жанейро две страны подписали мирное соглашение, известное как Протокол о мире, дружбе и границах. Гарантами соблюдения протокола Рио-де-Жанейро выступили Аргентина, Бразилия, Чили и США.

По итогам перемирия часть границы между Эквадором и Перу должна была пройти по водоразделу между реками Сантьяго и Самора. Однако оказалось, что между этими двумя реками находилась третья — река Сенепа. В результате из 1500 километров границы 78-километровый участок вдоль Сенепы не был демаркирован.

Открытые военные конфликты вспыхивали еще два раза — в 1981 и 1995 годах. Однако урегулировать разногласия не удавалось. Наоборот, взаимное недоверие сторон только нарастало. Камнем преткновения стал форпост Тивинца — клочок земли, на котором погибли и похоронены солдаты обеих стран. Это место стало героическим символом и для Эквадора, и для Перу.

В ходе переговорного процесса после военного конфликта 1995 года сторонам удалось заключить важные соглашения в области

совместных будущих проектов, взаимной безопасности, доверия, коммерческого сотрудничества и прав передвижения по некоторым притокам Амазонки. Тем не менее весь прогресс напрямую зависел от окончательного соглашения по Тивинце.

Стремясь сблизить свои позиции, которые не хотела сдавать ни одна из сторон, Эквадор и Перу обратились к специальной комиссии, чтобы ее члены высказали свое мнение по сложившейся ситуации. Это мнение носило декларативный характер, но было очень важно с морально-этической точки зрения. Специальная юридическо-техническая международная комиссия включала представителей Аргентины, Бразилии и США. Мнение комиссии было оглашено за несколько недель до того, как я был избран президентом, и заключалось в том, что этот участок земли — часть территории суверенного государства Перу. Это мнение шло вразрез с реальной ситуацией, поскольку на этой земле в течение нескольких десятилетий располагались эквадорские войска. Решение спровоцировало новый всплеск враждебности между двумя странами.

К тому времени как я вступил в должность, войска Перу и Эквадора уже заняли участок, ранее считавшийся демилитаризованной зоной. Они располагались так близко друг от друга, что в некоторых местах солдаты могли пожать друг другу руки, прежде чем поднять оружие. Военное командование предупредило меня: вполне вероятно развитие сценария, по которому Перу начнет вторжение через несколько часов после моей инаугурации. Скорее всего, Перу спровоцирует не локальный, а ширококомасштабный вооруженный конфликт. Всю опасность ситуации понимала лишь небольшая, наиболее информированная часть общества. Остальные жители страны были поглощены борьбой за выживание в условиях экономического кризиса. Также на какое-то время внимание широких слоев населения отвлекла церемония инаугурации нового президента.

Вызов: вопреки всему

Чтобы добиться мира с Перу после моего вступления в должность, потребовалось бы наличие следующих условий.

- *Убежденность.* В обществе необходимо создать уверенность, что военный конфликт можно разрешить. Развенчивать мифы — задача практически невыполнимая, особенно учитывая, что у противоборства Эквадора и Перу давняя история.
- *Участие общества.* Установление мира между Эквадором и Перу должно принять форму народного проекта, а не политического вопроса. Движущей силой процесса сближения должны стать жители двух стран, представленные любыми законными организациями или группами людей.
- *Доверие.* Необходимо добиться доверия и поддержки со стороны всех регионов этого разделенного на части государства.
- *Политическая поддержка.* Нужно создать формулу мирного существования, которая нашла бы поддержку со стороны различных сил в обеих странах.
- *Экономическая стабильность.* Необходимо найти способы установить экономическую стабильность в стране, находящейся на грани войны. Учитывая столь сложные обстоятельства, могло ли правительство настаивать на крайне необходимых, но непопулярных экономических преобразованиях, которые способны были негативно отразиться на национальном единстве и управляемости Эквадора?
- *Ясный, последовательный, комплексный план действий.* Итоговый план действий должен охватывать не только военные вопросы, но и содержать меры в области экономики, политики и международного сотрудничества.

Подготовка мира

Цель этой главы — показать модель основных потребностей в действии, а потому я сосредоточусь на стратегии переговоров по урегулированию территориального спора и на некоторых примерах нашего взаимодействия с моим визави — президентом Перу Альберто Фухимори. Не буду касаться сложностей экономической ситуации Эквадора.

Чтобы реализовать усилия по достижению мира, мне нужен был опытный кабинет министров. Хосе Айяла, по праву считавшийся самым уважаемым эквадорским дипломатом, до этого занимал пост министра иностранных дел и проводил мирные переговоры. Я попросил его остаться в этой роли. Генерал Хосе Галлардо был министром обороны во время последнего вооруженного конфликта в 1995 году. Этот конфликт закончился победой Эквадора. Я предложил генералу пост министра обороны. Одним словом, я назначил в свой кабинет дипломата и военного генерала. Это было ясным сигналом: Эквадор настроен на мирное урегулирование конфликта, но при необходимости готов отстаивать свои интересы с оружием в руках.

Министр Айяла проинформировал меня об общем положении дел: дипломатические делегации двух стран пришли к согласию практически по всем спорным вопросам. Единственным открытым пунктом повестки дня остался территориальный спор по поводу земли вокруг Тивинцы. Решить проблему могли только президенты государств. Это была финальная стадия дипломатии на самом высоком уровне — «президентская демократия», как назвала ее пресса. Я позвонил профессору Роджеру Фишеру в Гарвардскую школу права и пригласил его в Кито, чтобы он присоединился к правительственной команде для анализа текущей ситуации, формулирования возможных подходов и подготовки стратегии переговоров.

Прибыв в Кито, Роджер взялся за работу сразу по нескольким направлениям. Совместно с министрами обороны и иностранных дел мы тщательно проанализировали всю имеющуюся фактическую информацию в этих двух областях. Чтобы все участники, задействованные в подготовке переговорного процесса, понимали суть происходящего и выступали единым фронтом, Роджер предложил выделить полдня и провести для них презентацию его классической концепции «Семь элементов переговоров», а также некоторых полезных приемов ее практического применения.

Принимая во внимание существовавшее напряжение, личная встреча двух президентов была наименее вероятным развитием событий. Тем не менее, готовясь к возможной встрече с президентом Фухимори, мы с Роджером анализировали способы наладить рабочие отношения.

На любой новой работе первые несколько дней обычно бывают довольно суматошными. Вступление в президентскую должность не исключение. Наши встречи с Роджером часто прерывались срочными делами. Иногда эти встречи проходили в довольно необычное время и в неожиданных местах. Помню, как Роджер проскальзывал в мой кабинет между двумя назначенными встречами государственной важности или как мы беседовали с ним в столовой моей резиденции около полуночи.

Ключевые элементы в выстраивании эмоционального взаимопонимания

В переговорном процессе отношения между партнерами играют не менее важную роль, чем сам предмет обсуждения. Мое стратегическое решение заключалось в том, чтобы расширить существующие рабочие отношения, которые уже установились между переговорными

командами двух стран. Чрезвычайно важная миссия, которую я никому не мог делегировать, состояла в налаживании взаимопонимания с президентом Фухимори, которого я не знал лично. Мне было интересно, как я это сделаю.

На третий день после моего вступления в должность мне неожиданно позвонил президент Бразилии Фернанду Кардозу. Он пригласил меня на встречу с президентом Фухимори в столице Парагвая Асунсьоне, где через 36 часов мы трое должны были официально принять участие в процессе инаугурации президента Кубасы.

Для меня были очевидны две вещи: мне крайне необходима эта первая встреча, и я еще не готов обсуждать проблему по существу. Возник сложный вопрос: как я могу донести до президента Фухимори серьезность своих намерений, чтобы при этом у него не сложилось впечатление, что я стараюсь выиграть время или просто откладываю решение?

*Признание: продемонстрируйте свое
понимание чужих ценностей и трудностей*

Мы с командой пришли к следующему выводу: я должен дать понять президенту Фухимори, что с уважением отношусь к его многолетнему участию в урегулировании территориального спора наших государств и накопленному опыту по этому вопросу. Справедливость подобной оценки роли президента Фухимори очевидна любому непредвзятому наблюдателю. Я надеялся, что такое признание в самом начале беседы поможет нам установить эмоциональную связь и заложить основу для последующего диалога. Мы с Роджером начали готовиться примерно так:

Роджер: «Какова цель вашей первой встречи с президентом Фухимори?»

Я: «Я ставлю перед собой две цели. Я хочу познакомиться с ним и узнать его видение текущей ситуации. Я также хочу заручиться его обещанием, что мы не перейдем к военным действиям, пока не исчерпаем абсолютно все возможности мирного диалога. Для этого я хотел бы сначала услышать его мнение и задать свои вопросы.

Роджер: «Замечательные цели. Но если ваших вопросов будет слишком много, он может почувствовать себя как на допросе в ФБР, и тогда он, скорее всего, замкнется в себе. Более простой и, возможно, правильный подход заключается в том, чтобы президент Фухимори почувствовал, будто знает *вас*. Будьте эмоционально открыты. Начните с того, что выложите перед ним какие-то из своих карт».

Именно так я и поступил. Используя разные исторические примеры, я объяснил президенту Фухимори, что прекрасно понимаю всю сложность ситуации, в которой он находится. Мне хотелось бы услышать от него, что и он понимает трудности, которые стоят передо мной. Он ответил мне в том же ключе, хотя и более осторожно. Мягким и спокойным голосом он сказал: «Когда я стал президентом, передо мной были три основные задачи: победить гиперинфляцию, разбить повстанцев “Сияющего пути”^{*} и закрыть вопрос о границе с Эквадором. Первые две задачи я уже решил. Третью тоже необходимо завершить».

Его слова дали мне возможность выразить искреннее восхищение его работой по первым двум направлениям (то, что он эффективно справился с ними, признавали все без исключения) и принять его выжидательную позицию по третьему вопросу.

^{*} Леворадикальная повстанческая группировка «Сияющий путь» (исп. Sendero Luminoso) — перуанская маоистская организация, основанная в 1960 году Абимаэлем Гусманом и перешедшая к вооруженной партизанской борьбе в 1980 году. *Прим. пер.*

Аффилиация: найдите точки соприкосновения

Основная задача заключалась в том, чтобы изменить широко и прочно укоренившееся убеждение, будто наши страны находятся в плохих отношениях. Это была задача для нас с президентом Фухимори, а также для сотрудников наших ведомств и официальных лиц, средств массовой информации и общества в целом. Долгие годы наши страны считали друг друга врагами.

Мы с президентом Фухимори сошлись во мнении: наша цель — показать широкой общественности наших государств, что мы работаем совместно, чтобы найти решение территориального конфликта, длящегося не одно столетие.

Как известно, лучше один раз увидеть, чем сто раз услышать. Роджер предложил сделать совместную фотографию двух президентов. Я ответил, что с этим проблем не возникнет: до и после нашей встречи будет присутствовать пресса. Однако Роджер считал, что на снимке мы должны не просто пожимать друг другу руки или стоять рядом. Мы должны сидеть бок о бок, каждый с ручкой или карандашом в руке, и внимательно изучать карту или документы, которые могут быть рабочим вариантом соглашения. На фотографии нам лучше не смотреть в камеру или друг на друга, на ней должен быть запечатлен рабочий момент. Такой снимок помог бы нам убедить третьи стороны, СМИ и общество, что ситуация начала меняться к лучшему. Фотография дала бы всем понять: два президента предпринимают совместные усилия для решения территориальной проблемы.

По возвращении из Парагвая я показал Роджеру газету, на первой полосе которой был помещен снимок двух президентов, работающих совместно.

Я поделился с Роджером своим наблюдением. Я знал, что все это было сделано для формирования общественного мнения. Однако меня поразило, до какой степени снимок повлиял и на нас с президентом

Фухимори. Глядя на него, президент сказал, что теперь граждане наших стран будут ожидать от нас окончательного урегулирования вопроса с границей. Мы прилюдно взяли на себя это обязательство и теперь несli ответственность за результат перед лицом народов наших государств.

Статус: «Я признаю его право старшинства»

Я впервые встретился с Альберто Фухимори в Асунсьоне. Встреча была организована в президентском люксе, любезно предоставленном главой Аргентины Карлосом Менемом в качестве нейтральной территории. На тот момент президент Фухимори занимал свой пост уже восемь лет, а я свой — четыре дня.

«У меня не будет второго шанса произвести хорошее первое впечатление, — напомнил я себе. — Утверждение очевидного не может повредить моей позиции. Напротив, это создаст впечатление обо мне как об открытом и объективном человеке. Я признаю его право старшинства, так как это вопрос персонального статуса, который к тому же не вызывает сомнений. Однако я не приму его предложения по существу проблемы, если они будут вызывать споры».

Я начал с того, что сказал: «Президент Фухимори, вы занимаете свой пост уже восемь лет. Я на посту президента четыре дня. Вы вели переговоры с четырьмя моими предшественниками. Мне хотелось бы, чтобы мы извлекли всю возможную пользу из вашего богатейшего опыта. Есть ли у вас предложения, как урегулировать этот территориальный спор, чтобы решение отвечало интересам как Перу, так и Эквадора?»

Я всегда демонстрировал, что признаю его право старшинства, небольшими жестами вежливости, на которые он отвечал мне взаимностью. Например, я всегда пропускал его вперед при входе в помещение, подчеркивая, что он — президент с большим стажем. Таким

образом я признавал и проявлял уважение к персональному статусу президента Фухимори. Однако я также признавал свой персональный статус как президента и человека, знакомого с реальностью в Эквадоре.

То, что я признавал области, в которых президент Фухимори обладал высоким статусом, отнюдь не означало, что я соглашался с ним или с его позицией. Более того, мое признание его статуса и его роли давало мне возможность открыто выражать свое мнение по вопросам, в которых наши взгляды расходились, не опасаясь испортить отношения.

*Автономия: не указывайте другим,
что им нужно делать*

Потребность в автономии — это основная потребность любого человека, особенно актуальная для политических фигур, наделенных властью. На протяжении многих лет Эквадор и Перу отказывались вступать в переговоры, поскольку каждая из сторон опасалась, что ее инициативу в этом вопросе воспримут как слабость и уступку требованиям оппонента. Ни один политик не захочет, чтобы его считали марионеткой в чужих руках, особенно если речь идет о противоборствующих сторонах в многовековом конфликте.

Для президента может быть опасным сделать то, что поставит его в затруднительное положение в глазах сограждан.

Во время всех наших встреч я максимально добросовестно уважал автономию президента Фухимори и отстаивал свою собственную. Например, было бы непростительной ошибкой пытаться указывать президенту Фухимори, что делать. Поэтому я спрашивал его мнение, как мы, два президента, наилучшим образом могли бы урегулировать этот затянувшийся и дорогостоящий спор по поводу границы.

Мое личное уважение к нему не означало, что я соглашался с ним или с его требованиями. «Я просто не могу просить конгресс и народ моей страны уступить требованиям Перу. Я не буду этого делать. Потому что даже если я на это пойду, конгресс никогда не даст согласие, как и ни один эквадорец. Это тупик. У вас есть альтернативные предложения, как мы могли бы продвинуться вперед к мирному соглашению?»

Я попросил Фухимори уважать тот факт, что президент, конгресс и народ Эквадора никогда не согласятся на это требование Перу. В противном случае наша автономия будет нарушена.

Роль: «мы» — значит обе стороны вместе

Как правило, переговорщики играют несколько ролей одновременно. Иногда эти роли противоречат друг другу, зачастую пересекаются, а порой удачно дополняют друг друга. В попытке разрешить этот длительный территориальный конфликт каждому из президентов предстояло выполнить очень важную работу. Каждый должен был убедить сторону, представителем которой являлся, принять итоги соглашения. Я видел свою роль в том, чтобы одновременно вести две линии переговоров. Первая моя роль — очевидная — это роль переговорщика с президентом Фухимори. Вторая — не столь очевидная, но не менее важная — это роль переговорщика с народом Эквадора, государственными институтами и другими представительскими организациями.

Я отдавал себе отчет в том, что президент Фухимори выполняет те же роли и перед ним стоят такие же задачи. Поэтому я предложил ему не предпринимать действий, которые могли бы навредить легитимности другой стороны, в качестве законного представителя народа. Например, неприемлемо заявление, что договор хорош для Эквадора, потому что он плох для Перу, и наоборот.

Напротив, роль каждого из президентов я видел в том, чтобы продемонстрировать выгоду от достигнутого соглашения для обеих стран, региона в целом, торговли, экономического развития и уменьшения бедности. Нам необходимо было прийти к соглашению по модели win-win, учитывающему интересы обеих сторон. В этом процессе у каждого из нас были напряженные и полные личного значения роли.

Очень часто в вопросах международной политики цель видят в том, чтобы связать обязательством другую сторону. Журналисты постоянно спрашивают: «Кто сдался?», «Кто уступил?», «Вы достигли соглашения?», «Нет? Значит, переговоры провалились?» Они хотят видеть, как мы играем роль победоносного героя, поражающего коварного врага. Но «мы» значит «мы» для обеих сторон. В переговорах самым эффективным и полезным результатом может быть эмоциональное обязательство продолжать совместную работу после подписания мирного соглашения, чтобы воплотить его в жизнь. Совместная работа не означает, что кто-то из нас поступился своей свободой, правом выбора или автономией.

Скорее мы превращаем проблему в возможность. В связи с этим возникает новое понимание ролей, которые мы исполняем: из оппонентов мы становимся коллегами, больше не стремимся выяснить, кто кого, а совместно решаем проблему, находя новые варианты, чтобы увеличить размер «пирога», а также расширить пределы возможных результатов.

Основные потребности в совокупности

Бывали ситуации, когда требовалось использование нескольких основных потребностей на разных уровнях. Один из таких случаев оказался особенно сложным. Декларативное мнение международных экспертов активно подталкивало Перу отстаивать свое право на территорию

Тивинцы. Тем не менее для любого эквадорского президента пойти на такую уступку означало потерю легитимности, дискредитацию президентского статуса, предательство своей роли, а также потерю доверия и аффилиации тех людей, интересы которых он представляет. Я хотел признать логику действий Перу, но в то же самое время получить с их стороны признание точки зрения Эквадора, моей автономии и роли.

Я четко осознавал эти основные потребности, что в значительной степени помогло мне справиться со столь трудным участком переговоров. Я сказал: «Президент Фухимори, у Перу есть все основания заявлять свои права на спорную территорию. Принимая во внимание мнение международной комиссии, эти основания, возможно, даже более веские, чем у Эквадора *(я выразил признание точки зрения Перу)*. Если бы я был президентом Перу, у меня не было бы другого выхода, кроме как постараться получить каждый квадратный метр этой земли *(признание ценности позиции Перу)*».

Но как президент Эквадора я не могу согласиться уступить Перу территорию, которую все президенты и все конгрессы с самого момента основания государства Эквадор считали частью нашей страны *(я просил в ответ признать мою ситуацию и понять стоящие передо мной трудности)*. Мы убеждены, что имеем полное моральное и законное право на эту спорную территорию, и мы не изменим этого убеждения. Даже еще сотня мнений, подобных этому, не заставит нас отказаться от права на землю, которую мы в течение многих столетий считаем своей *(в качестве государства у нас есть собственная автономия)*. Таким образом, любой президент Эквадора на моем месте сказал бы и сделал то, что говорю и делаю сейчас я *(я просил ответную аффилиацию)*. И теперь, в роли президентов, мы можем выполнить нашу новую миссию — найти вариант решения, приемлемый для народов двух государств *(я искал дополнительные точки соприкосновения и аффилиации с позиции справедливости и честности)*».

Мои слова помогли нам обоим настроиться на совместный поиск решения. Наши рациональные, тщательно подготовленные, ориентированные на результат начальные шаги были подкреплены взаимопониманием, быстро возникшим между нами и нашими делегациями. Перспектива установления мира стала мощной притягательной силой, отнимавшей большую часть моего времени и энергии в течение первых 77 дней на посту президента.

Соглашение

Мы постоянно информировали широкую общественность о ходе наших переговоров. По мере того как прогресс становился все очевиднее, нам удалось разорвать замкнутый круг — теперь процесс начал динамично набирать обороты. Переговоры стали популярной темой и частью наших национальных интересов. Число желающих принять участие в этом процессе с каждым днем увеличивалось, каждый хотел добавить свой голос. Общие цели повысили степень доверия. Политические деятели начали выражать свою поддержку, потому что поняли, что преимущества того, чтобы представлять набиравшую популярность идею о мире, превышали возможные риски. На смену укоренившемуся пессимизму пришло убеждение, что мирного соглашения можно добиться в ходе переговоров. Масштабная поддержка на всех уровнях общества стимулировала реализацию первоначального правительственного плана действий. Хотя процесс поиска мира не стабилизировал экономику, угроза войны больше не ухудшала экономическую ситуацию.

26 октября 1998 года, через десять недель после нашей первой встречи, мы с президентом Фухимори подписали в Бразилии окончательный, всесторонний мирный договор, ратифицированный конгрессами обеих стран. Стороны договорились, что вся спорная

пограничная область наделяется статусом международного заповедника, где запрещена любая экономическая или военная деятельность, если только правительства двух стран не договорятся об ином в будущем.

Вопрос о Тивинце требовал особого внимания. Мы как два президента взяли на себя обязательства, что если представители четырех государств, помогавших нам в достижении мирного соглашения, придут к единогласному мнению в своих рекомендациях по этому вопросу, мы примем это мнение в качестве руководства к действию. Конгрессы обеих стран проголосовали за то, чтобы наделить этих представителей полномочиями вынесения решения.

В результате было выработано нестандартное соглашение по Тивинце. Представители разделили право на суверенитет и на ответственность в отношении этой территории. Таким образом, эта земля сейчас — часть суверенной территории государства Перу. Но один квадратный километр зоны вокруг Тивинцы, внутри Перу и граничащий с Эквадором, — это частная собственность, которой на бессрочной основе владеет правительство Эквадора (точно так же, как Эквадор может владеть земельной собственностью в столице Перу Лиме). Ни одна из сторон не уступила Тивинцу. Правительство Перу может сказать: «Тивинца — часть нашей суверенной территории». Правительство Эквадора может сказать: «Мы владеем Тивинцей навсегда».

Заключительные рассуждения

Я, пожалуй, соглашусь с Роджером и Дэном, что переговорщики часто считают, будто наилучший способ ведения переговоров — это опираться исключительно на разум и логику. Несомненно, сильные

негативные эмоции могут легко спровоцировать проблемы и привести к их эскалации. Однако, что тоже важно, мой опыт подсказывает: эмоции могут быть полезными. Приступая к переговорам, я был готов брать инициативу в свои руки и апеллировать к каждой из основных потребностей — признанию, аффилиации, автономии, статусу и роли. Благодаря этому мне удалось установить с президентом Фухимори взаимопонимание, прочные деловые отношения и согласие.

Переговоры между Эквадором и Перу в 1998 году можно назвать стопроцентной историей успеха. Была установлена государственная граница, которая остается неизменной по сей день. С того момента на этой границе не произошло ни одного военного инцидента. Двусторонняя торговля и сотрудничество достигли рекордно высокого исторического уровня. Правительства и простые граждане по обе стороны границы высоко ценят и хранят достигнутый мир.

Основная причина, почему я изо всех сил стремился к установлению мирных отношений между Эквадором и Перу, заключалась в том, чтобы дать обеим странам шанс воспользоваться преимуществами, принести которые может только мир. Кроме того, заключение мира с Перу позволило бы Эквадору сократить военный бюджет. Сэкономленные ресурсы можно было бы направить на финансирование программ по уменьшению бедности. Именно эти шаги были предприняты моей администрацией после подписания мирного договора в 1998 году.

В январе 2000 года в результате государственного переворота я был вынужден оставить свой пост по причинам слишком сложным, чтобы углубляться в них в рамках этой книги. Похожую судьбу разделили со мной многие президенты стран Латинской Америки.

Это официальная часть истории. Что касается персональных отношений, со временем нас с Альберто Фухимори стали связывать не только служебные дела, но и личная дружба.

В марте 2004 года, сидя за чашкой кофе в отеле Royal Park Hotel в Токио, мы размышляли об уроках, которые вынесли. Альберто сказал: «Мир объединяет. Его уважают все». В самом начале этого процесса мало кто верил в перспективу установления мирных отношений. Сейчас мир поддерживали обе стороны.

Мы с Альберто вспомнили о разговоре, который состоялся у нас в Бразилии, когда переговорный процесс был в самом разгаре. После совместной пресс-конференции я заметил: «Ситуация меняется. Раньше все было достаточно ясно: эквадорские журналисты — по одну сторону, перуанские — по другую. Теперь они все вместе. Это хороший знак».

Альберто ответил: «Вчера, читая статью в одной из газет Лимы, я чувствовал себя так, словно мы с вами находимся по одну сторону, выступающую за мир, и вместе противостоям противникам мира в обеих странах». Я кивнул в знак согласия.

С самого начала мы совместно работали, чтобы удовлетворить наши основные потребности в аффилиации, признании и автономии. Мы уважали статус друг друга. Наши роли полностью отвечали нашим ожиданиям. Мы создали атмосферу, благоприятную для обсуждения проблем по существу. Как бывает практически всегда, процесс и суть оказались неразрывными.

Заключение

Мы все постоянно испытываем эмоции. Однако во время переговоров наша голова, как правило, забита таким количеством разных мыслей, что думать еще и об эмоциях некогда, и мы пускаем их на самотек.

Большинство переговорщиков считают эмоции препятствием к ясному, рациональному мышлению. Они не понимают, какие возможности могут открыть перед ними положительные эмоции. Хотя в Декларации независимости* особо выделяется право на «стремление к счастью», мало кто подходит к этому системно и с позиции здравого смысла.

Если вы не согласны с собеседником, как выстроить взаимоотношения, чтобы вызвать положительные эмоции у обеих сторон? Предлагаем для этого сделать два важных шага.

* Декларация независимости США — исторический документ, в котором британские колонии в Северной Америке объявили независимость от Великобритании, принят единогласно Вторым континентальным конгрессом 4 июля 1776 года в Филадельфии. День принятия Декларации независимости, 4 июля, празднуется в США как День независимости. *Прим. пер.*

Во-первых, возьмите инициативу в свои руки. Если вы общаетесь с человеком, с которым расходитесь во мнениях, не ждите, пока вами овладеют эмоции, чтобы только после этого отреагировать.

Во-вторых, обратитесь к основной потребности, а не к эмоции. Вместо того чтобы пытаться понять каждую эмоцию и ее возможные причины, сосредоточьтесь на пяти основных потребностях, которые можно использовать, чтобы вызвать положительные эмоции у себя и оппонента. Вновь перечислим основные потребности.

1. *Признание.* Отсутствие признания демотивирует. Мы можем выразить свое признание собеседнику тем, что попытаемся *понять* его позицию, *найти ценность* в его мыслях, чувствах или действиях и *выразить наше понимание* собеседнику словами или действиями. Мы также можем ценить и самих себя.
2. *Аффилиация.* Чтобы переговорщики не чувствовали себя изолированно, можно попытаться выстроить структурные связи: деловые и личные — как между доверяющими друг другу людьми.
3. *Автономия.* Учитывайте тот факт, что каждый хочет обладать свободой принятия решений или влиять на принятие решений. Мы можем расширить нашу автономию и не нарушать чужую.
4. *Статус.* Никому не нравится чувствовать себя человеком второго сорта. Вместо того чтобы устраивать соревнование, чей социальный статус выше, мы можем признать области, в которых у каждого переговорщика (включая нас самих) высокий персональный статус.
5. *Роль.* Если роль нас не устраивает, мы чувствуем себя посредственностями, к тому же исключенными из процесса. Однако мы обладаем свободой выбирать роли, которые будут спо-

способствовать нашей совместной работе с другими. Мы можем расширить круг наших обязанностей в рамках любой роли, чтобы она нас устраивала.

Идеи, предложенные в этой книге, не начнут работать сами по себе. Нужен человек, способный их понять и применить на практике. Вы можете обращаться к основным потребностям — своим и других людей: выражайте признание, создавайте аффилиацию, уважайте автономию и статус каждого переговорщика. Помогите сформировать соответствующую каждому роль.

Мы уверены, что правильное применение концепции основных потребностей улучшит качество ваших деловых и личных взаимоотношений. Вы можете превратить переговоры из наполненного стрессом, неприятного общения в равноправный диалог, где каждый слушает, извлекает уроки и уважает других. Вы улучшите ваши результаты. Переговорный процесс перестанет быть источником недовольства и обиды, а будет вселять в вас надежду.

Приложения

Семь элементов переговоров

Обследуя пациента, врач, как правило, для начала определяет, к какой из основных систем организма — пищеварительной, кровеносной, дыхательной, нервной или опорно-двигательной — относятся болезненные симптомы. Чтобы диагностировать ошибки в ходе переговорного процесса, в рамках исследовательского проекта по переговорам в Гарвардском университете выделили семь элементов, составляющих основу любых переговоров. В таблице ниже эти элементы переговоров приведены в левой колонке. Для каждого из них в средней колонке приводятся вопросы для диагностирования, а в правой — рекомендации.

Эти семь элементов составляют структуру любых переговоров, включая переговоры на основе учета интереса сторон. Метод подробно изложен в книге Роджера Фишера, Уильяма Юри и Брюса Паттона «Переговоры без поражения. Гарвардский метод»*. Мы надеемся, что таблица ниже поможет вам понять, о чем эта книга.

* Фишер Р., Юри У., Паттон Б. Переговоры без поражения. Гарвардский метод. Манн, Иванов и Фербер, 2012.

Семь элементов: анатомия переговоров

Элемент	Вопросы для диагностики	Возможные рекомендации
Отношения	Что думает и чувствует каждый из участников переговоров о другом?	Установите взаимопонимание и хорошие деловые отношения с партнерами по переговорам. Работайте совместно
Коммуникация	Можно ли назвать коммуникацию плохой, манипулятивной, односторонней? Указывают ли участники друг другу, что делать?	Выстройте открытую двустороннюю коммуникацию. Задавайте вопросы, слушайте, будьте достойны доверия, избегайте туманных обещаний
Интересы сторон	Выдвигают ли участники переговоров требования, отстаивают ли свои позиции, скрывая истинные интересы?	Уважайте интересы партнеров по переговорам. Поймите, в чем заключаются ваши интересы, и донесите их до оппонентов (при этом не обязательно сообщать, насколько для вас важно то, что вы хотите получить)
Возможные варианты	Напоминают ли переговоры противостояние, в котором может быть только один победитель, а у каждой из сторон есть только два варианта: выиграть или проиграть?	Не принимая на себя никаких обязательств, совместно найдите возможные варианты того, как можно удовлетворить законные интересы обеих сторон

Элемент	Вопросы для диагностики	Возможные рекомендации
Правомерность	Не выглядит ли ситуация так, будто никого не волнует вопрос справедливости, а участники переговоров настойчиво торгуются, заявляя, что они хотят или не хотят предпринять?	Попробуйте найти или попросите назвать критерии справедливости, которыми согласны руководствоваться обе стороны
Лучшая альтернатива обсуждаемому соглашению (BATNA)	Угрожает ли каждая из сторон другой из-за того, что не знает, что они предпримут, если соглашение не будет достигнуто?	Проанализируйте имеющиеся у вас альтернативы и возможности партнеров по переговорам в случае их прекращения. Отдавайте себе отчет в том, что достижение любого соглашения — это наилучший вариант для каждой из сторон
Обязательства	Требуют ли переговорщики нереалистичных обязательств от другой стороны? Смогли ли они составить черновой вариант обязательств, которые хотят принять?	Выработайте справедливые и реалистичные обязательства, приемлемые для каждой из сторон

Основные термины

— Когда я беру слово, оно означает то, что я хочу, не больше и не меньше, — сказал Шалтай презрительно.

— Вопрос в том, подчинится ли оно вам, — сказала Алиса.

— Вопрос в том, кто из нас здесь хозяин, — сказал Шалтай-Болтай. — Вот в чем вопрос!

*Льюис Кэрролл, «Алиса в Зазеркалье»**

Ученые предлагают сотни различных определений такого слова, как «эмоция». Чтобы прояснить, как мы использовали некоторые из ключевых терминов в этой книге, предлагаем краткий словарь. В нем две части: первая посвящена определению эмоций, а вторая — определению основных потребностей.

I. Что такое эмоции?

Эмоция. Реакция на ситуацию, имеющую персональную значимость, обычно характеризуется совокупностью конкретных физических ощущений, мыслей, физиологической реакции и набором последующих действий.

* Перевод Н. М. Демуровой. *Прим. пер.*

Как правило, человек может сам выбирать свой эмоциональный ответ, например сказать, что дождливый день — это плохо, потому что дождь нагоняет на него тоску, или что это хороший повод устроиться поуютнее дома и почитать любовный роман.

Положительные эмоции. Эмоции, поднимающие настроение, обычно являются следствием удовлетворенной потребности. Например, энтузиазм, надежда, радость. Положительные эмоции обычно побуждают к совместным действиям.

Отрицательные эмоции. Эмоции, портящие настроение, которые обычно являются следствием неудовлетворенной потребности. Например, раздражение, страх, чувство вины. Отрицательные эмоции часто обостряют разрозненность действий и конкуренцию.

Чувство. В этой книге слово используется в двух контекстах:

- *физическое ощущение*, например чувство голода или боли;
- *убеждение, имеющее эмоциональную составляющую*, например чувство вовлеченности или признание.

Чувство (в качестве убеждения с эмоциональной составляющей) имеет важное отличие от эмоции. Второе — это реакция, являющаяся бесспорной истиной с позиции испытывающего ее человека вне зависимости от убеждений окружающих. Таким образом, эмоция — это то, что мы переживаем и чем сами являемся. Например, раздражение может быть отнесено к категории эмоций. «Я чувствую раздражение» — это концептуальный эквивалент фразы «Я раздражен». В то же время если чувство истинно с позиции человека, испытывающего эмоцию, то это не всегда совпадает с позицией других людей. Например, чувство вовлеченности не соответствует критериям эмоции. Участник переговоров, ощущающий себя вовлеченным в процесс, на самом деле может оказаться не принятым остальными.

Это различие между эмоцией и чувством имеет практическое значение для участника переговоров. Поскольку одно и то же чувство зачастую имеет множество связанных с ним эмоций, оно несет гораздо больше эмоциональной информации, чем любая отдельно взятая эмоция. Участнику переговоров не стоит мысленно выискивать в длинном списке эмоций ту, которую испытывает его партнер по переговорам. Гораздо эффективнее воспользоваться более скромным списком чувств, чтобы определить эмоциональное состояние собеседника. У каждой основной потребности имеется ограниченный набор связанных с ней чувств. А, например, с аффилиацией связан широкий диапазон чувств: от вовлеченности до игнорирования.

Если сосредоточиться на чувствах, а не на эмоциях, вы рискуете потерять точность в оценке ситуации. Однако этот риск уравновешивается непростой задачей для любого участника переговоров, имеющего ограниченный ресурс времени и внимания, понять ту смесь эмоций, из которой состоят любые переговоры.

II. Что такое основные потребности?

Основная потребность — это желание человека получить признание собственной значимости, обычно возникающее в рамках каких-то отношений.

Эти потребности названы *основными*, потому что они касаются того, как мы хотим, чтобы к нам относились, или как ожидаем, что к нам будут относиться. Маленькое действие, затрагивающее основную потребность, может иметь большое эмоциональное воздействие.

Существует определенное пересечение (хотя и не абсолютное совпадение) между концепцией основных потребностей в нашем

контексте и определениями потребностей, которые используются в конфликтологии (например, Джоном Бёртоном*) и в гуманистической психологии (например, Абрахамом Маслоу**). Потребность в их понимании — это физиологическая или психологическая необходимость того, от чего зависит наше существование, например пища или вода. Неважно, с кем вы ведете переговоры — с президентом государства или с ребенком, вы все равно нуждаетесь в пище, воде и чувстве причастности, к которому мы стремимся, если по каким-то причинам не получаем.

Основная потребность в нашем понимании, вероятно, может считаться облегченной версией социальной потребности. Основная потребность, как правило, возникает в контексте конкретных взаимоотношений, а ее интенсивность зависит от того, с кем именно взаимодействует человек. Например, дипломат спокойно отнесется к тому, что его ребенок не признает его профессионального статуса, но будет глубоко уязвлен, если его статус приуменьшит президент государства.

* Джон Бёртон (1915–2010) — известный американский теоретик-конфликтолог австралийского происхождения. Заслужил мировую известность исследованиями так называемого человеческого измерения в разрешении долговременных конфликтов. Отталкиваясь от известной концепции человеческих потребностей Абрахама Маслоу, Джон Бёртон разработал собственную конфликтологическую версию базисных человеческих потребностей, значительно отличающуюся от оригинала. *Прим. пер.*

** Абрахам Маслоу (1908–1970) — видный американский психолог, основатель гуманистической психологии. В 1967 году был избран президентом Американской психологической ассоциации. Его модель иерархии потребностей нашла широкое применение в экономике, занимая важное место в построении теорий мотивации и поведения потребителей. *Прим. пер.*

Признание. В этой книге используется в двух контекстах:

- как *основная потребность* — это чувство, что вас оценили по достоинству;
- как *действие* — включает понимание чужой точки зрения, способность найти ценность в мыслях, чувствах и поступках собеседника, а также выражение своего понимания.

Аффилиация. Ощущение принадлежности к группе или наличия эмоциональных отношений с другим человеком. Связь может быть структурной или личной.

Автономия. Свобода принимать решения или влиять на их принятие без вмешательства со стороны других.

Статус. Положение человека по сравнению с другими людьми. *Социальный статус* — это общее положение человека на социальной лестнице, в то время как *персональный статус* — его положение в определенной предметной области.

Роль. Название и соответствующий набор действий, которого ожидают от человека в конкретной ситуации.

Литературные источники

В этой части книги приведена информация о литературных источниках, которые помогли нам сформировать понимание эмоционального измерения переговорного процесса. Научная литература, посвященная эмоциям, обширна, потому мы не претендуем на то, что наш список исчерпывающий. Мы включили в него только работы, существенно повлиявшие на наши представления, и те, на которые мы ссылаемся в своем тексте.

Помимо литературы об эмоциях существует большой и динамично растущий сегмент научной литературы, посвященной особой роли эмоций в переговорах. Эта литература подробно описывается в других источниках, поэтому мы не включили в наш список большую часть этих исследований. Если вы хотите познакомиться с современными научными исследованиями роли эмоций в переговорах, рекомендуем начать с таких работ, как *The Mind and Heart of the Negotiator* (Leigh Thompson) и *The Handbook of Dispute Resolution* (M. L. Moffitt and R. C. Bordone).

Использовать эту часть книги можно по-разному. Например, прочитать ее полностью, чтобы больше узнать о научных работах,

относящихся к нашей концепции основных потребностей. Или выбрать те ссылки, которые вам особенно интересны, и прочитать их, чтобы больше узнать об эмоциях. Если вы обучаете ведению переговоров, то можете позаимствовать некоторые из перечисленных ресурсов.

1. Мы всегда испытываем эмоции, и порой с ними сложно справиться

Что такое эмоции?

Литература, посвященная эмоциям, многочисленна. Чтобы узнать больше, рекомендуем вам начать с книги под редакцией Пола Экмана* и Ричарда Дэвидсона** под названием *The Nature of Emotion: Fundamental Questions*.

Мы не проводим четкого разграничения между эмоциями и настроением, чтобы упростить идеи нашей книги для практического применения. Тем не менее эти различия существуют (например, см. книгу классиков социальной психологии С. Фiske и Ш. Тэйлор *Social Cognition*). По сравнению с настроением эмоции обычно ме-

* Пол Экман (род. 1934 г.) — американский психолог, профессор Калифорнийского университета в Сан-Франциско, специалист в области психологии эмоций, межличностного общения, психологии и «распознавания лжи». Известен как вдохновитель и консультант популярного телесериала «Обмани меня» (*Lie to Me*), а также прототип его главного героя, доктора Лайтмана. В 2009 году журнал *Time* включил Пола Экмана в список ста наиболее влиятельных людей мира. *Прим. пер.*

** Ричард Дэвидсон (род. 1951 г.) — американский профессор психологии и психиатрии университета Висконсин-Мэдисон. Специалист по эмоциональной нейронауке. *Прим. пер.*

нее продолжительны, более интенсивны и сложны. Как отмечают философы, эмоции также обладают категорией интенциональности, то есть направлены на конкретного человека или объект, в то время как объект настроения обычно менее определенный. Например, в понедельник утром вы встаете не с той ноги, и из-за того, что у вас плохое настроение, вы готовы накинуться на всякого, кто попадется вам под руку.

Цитата, иллюстрирующая проблему определения эмоций, взята у Б. Фера и Дж. Расселла из научной статьи «Concept of Emotion Viewed from a Prototype Perspective», опубликованной в 1984 году в журнале *Journal of Experimental Psychology: General*, № 113, с. 464–486.

Эмоции могут быть важным фактором

В 1996 году Элис Айзен и Питер Каневэл провели знаковое исследование, результаты которого свидетельствовали, что хорошее настроение напрямую связано с нестандартным подходом к решению проблем в ходе переговоров («The Influence of Positive Affect and Visual Access on the Discovery of Integrative Solutions in Bilateral Negotiations», опубликовано в 1986 году в *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, № 37, с. 1–13). Для обзора экспериментов, доказывающих наличие связи между хорошим настроением и процессом принятия решений, рекомендуем прочитать замечательную главу из работы Элис Айзен «Positive Affect and Decision Making» в сборнике *Handbook of Emotions*.

В рамках нового направления под названием «позитивная психология» приводятся доказательства того, что положительные эмоции способствуют налаживанию взаимопонимания, стимулируют творческий подход и укрепляют социальные отношения. Новичкам мы рекомендуем начать знакомство с этой темой с исследования Барбары Фредриксон («The Role of Positive Emotions in Positive Psychology»).

gy; The Broaden-and-Build Theory of Positive Emotions», 2001, American Psychologist, № 6, с. 218–226).

Она предполагает, что если страх, гнев и другие отрицательные эмоции сужают фокус нашего внимания и готовят нас к определенного рода действиям (например, бежать от страха или драться из-за гнева), то положительные эмоции вызывают прямо противоположную реакцию. Они расширяют наш арсенал возможных действий и мыслей и увеличивают ресурсы, которые мы можем использовать, столкнувшись с угрозой или с ее возможностью. Вдохновленный исследованиями Фредриксон, Мартин Селигман, одно время занимавший пост президента Американской психологической ассоциации, предположил, что негативные эмоции помогают нам справиться в ситуациях, когда одна сторона выигрывает, а другая проигрывает, в то время как положительные эмоции — это основа для успешного взаимодействия, в результате которого в выигрыше остаются обе стороны.

Результаты, полученные Фредриксон и Селигманом, согласуются с нашими утверждениями в рамках концепции основных потребностей. Мы полагаем, что положительные эмоции стимулируют целый ряд полезных результатов, включая взаимопонимание, хорошие отношения, открытость, дружелюбность и творческий подход, — все это облегчает достижение взаимовыгодного соглашения.

Большой объем исследований в последнее время проводится по теме «эмоциональный интеллект». Для получения базовой информации рекомендуем вам обратиться к работам П. Сэливея и Дж. Майера, а также к исследованию Д. Гоулмана*.

Для иллюстрации действенности положительных эмоций мы приводили в пример переговоры Джимми Картера с Менахемом

* Гоулман Д. Эмоциональный интеллект. Почему он может значить больше, чем IQ. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013. *Прим. ред.*

Бегином и Анваром Садатом. Этот пример взят из книги Картера *Keeping Faith: Memoirs of a President*. Уильям Квондт* описывает отношения между Картером и Бегином в менее позитивном ключе, отмечая, что нередко они были полны взаимного недоверия и раздражения (см. его книгу *Camp David: Peacemaking and Politics*). Он считает, что успеху в Кэмп-Дэвиде в значительной степени способствовало упорство Картера и оптимизм, а также его хорошие отношения с Анваром Садатом, которым Картер восхищался. В своих мемуарах Картер признает, что в его отношениях с Бегином присутствовало определенное напряжение. Тем не менее эти сложности не помешали президенту Картеру использовать эмоции, чтобы создать, насколько это возможно, положительную атмосферу и отношения.

*Не испытывать эмоций?
Это невозможно*

Даниэль Шапиро считает, что во время социального взаимодействия мы находимся в состоянии «постоянных эмоций» (см. его статью «A Negotiator's Guide to Emotion: Four Laws to Effective Practice» в журнале *Dispute Resolution Magazine*). Исследования в области социальной психологии это подтверждают. Например, результаты инновационного исследования Джона Бара свидетельствуют, что у нас присутствуют автоматические эмоциональные реакции, но зачастую мы этого не осознаем (см. посвященную этому вопросу

* Уильям Квондт (род. 1941 г.) — американский ученый, автор, почетный профессор университета Вирджинии. Будучи членом Национального совета безопасности в администрации президента Джимми Картера, принимал активное участие в переговорах по заключению договора о мире между Израилем и Египтом, который вошел в историю как Кэмп-Дэвидский договор. *Прим. пер.*

статью Дж. Бара «The Unbearable Automaticity of Being» в *American Psychologist*, № 7 (54), с. 62–79).

Мы полагаем, что человек не может просто перестать испытывать эмоции, но бывают и исключения. Например, люди с некоторыми повреждениями головного мозга могут не испытывать чувств. Это может в значительной степени сказаться на эффективности принятия решений. Антонио Дамасио* описывает случай, когда пациент с подобной травмой мозга потратил почти полчаса, чтобы решить, когда встретиться с Дамасио в следующий раз. У него отсутствовали «соматические маркеры» (то есть внутреннее чувство), которые помогли бы ему в принятии решения (см. замечательную книгу Антонио Дамасио *Descartes' Error: Emotion, Reason, and the Human Brain.*)

Игнорировать эмоции? Не удастся

Результаты научных исследований свидетельствуют о наличии четкой взаимосвязи между эмоциями и мышлением, физиологическими реакциями и поведением человека. Рассмотрим концепцию тенденции действий, которая была предложена Нико Фрейда**. Тенденция действия — это определенный тип поведения, к которому нас вынуждает конкретная эмоция. Страх заставляет наши тело и мозг быть готовыми к тому, чтобы бежать. Гнев заставляет нас быть

* Антонио Дамасио (род. 1944 г.) — известный исследователь в нескольких областях неврологии, профессор Университета Южной Калифорнии, где руководит Институтом мозга и творчества (The Brain and Creativity Institute). *Прим. пер.*

** Нико Фрейда (1927–2015) — нидерландский психолог. Первоначально занимался изучением эмоций, затем начал рассматривать их как сопутствующий фактор человеческого поведения. Разработал общую теорию эмоций. *Прим. пер.*

готовыми драться. Мы можем и не последовать этой линии поведения, но тело и мозг готовы к тому, чтобы мы это сделали. Таким образом, хотим мы того или нет, но эмоции неизбежно оказывают на нас влияние.

Нужно признать, что в некоторых обстоятельствах игнорирование эмоций может оказаться даже полезным, например если коллега подарил на день рождения подарок, который вам не понравился. Однако даже когда мы подавляем эмоции, они по-прежнему оказывают влияние на наш образ мышления. Эмоции истощают наши психические ресурсы, отрицательно влияют на сердечно-сосудистую систему и могут вызывать повышение артериального давления.

Управлять эмоциями? Чрезвычайно сложная задача

Мнения исследователей о количестве эмоций разделились: некоторые ученые считают, что их несколько десятков, другие приводят доказательства в пользу ограниченного набора «базовых эмоций». (Подробнее о том, что такое «базовые эмоции», см. книгу под редакцией Экмана и Дэвидсона, на которую мы уже ссылались выше.)

Пол Экман — один из пионеров в области изучения базовых эмоций. Он считает, что базовые эмоции сыграли важную роль в процессе эволюции и выполняют адаптивную функцию, необходимую для выживания. Он предлагает список из 15 эмоций, имеющих между собой четкие различия и отвечающих его критериям «базовой эмоции» («Basic Emotions», в сборнике *The Handbook of Cognition and Emotion*). Он отмечает, что фактическое число эмоций гораздо больше, поскольку каждая базовая эмоция служит для обозначения целой «семьи» относящихся к ней эмоций.

Это помогает объяснить, почему в нашей книге мы предпочли сосредоточиться на пяти основных потребностях. В этом случае

переговорщику не приходится анализировать, какую из множества эмоций испытывает его собеседник и что могло ее вызвать. Вместо этого он может использовать основные потребности, чтобы стимулировать положительные эмоции.

Тем не менее чем четче переговорщик улавливает эмоциональное состояние собеседника, тем эффективнее он корректирует свою линию поведения. Таким образом, переговорщику может очень пригодиться умение понимать язык тела и определять эмоции других людей (более подробно об эмоциях, влиянии эмоционального интеллекта на взаимоотношения людей см. книгу Д. Гоулмана (ссылку на которую мы приводили ранее), а также работы П. Сэливей и Дж. Майера), так как он оказывается не слишком поглощен этой задачей и не упускает из внимания предмет переговоров и отношения между участниками переговоров.

Какую позицию мы занимаем по вопросу «базовых эмоций»? Мы считаем, что вполне может существовать группа эволюционно предопределенных «базовых эмоций», но в то же время есть обширный, социально значимый эмоциональный опыт, уникальный в каждом конкретном случае.

Гнев, например, отличается в своем практическом проявлении и влиянии от раздражения, ярости или чувства унижения. На с. 25 приводится список негативных эмоций, многие из которых взяты из классического исследования Ричарда Лазаруса*.

* Ричард Лазарус (1922–2002) — американский психолог, специалист в области психологии личности и эмоций, психологического стресса и адаптации, психологического здоровья. Автор ряда опросников и оценочных шкал, широко применяемых в исследованиях эмоциональных состояний. *Прим. пер.*

2. Разберитесь не с эмоцией, а с потребностью

*Большинство эмоций вызвано
пятью основными потребностями*

Многие десятилетия назад Чарльз Кули* предложил концепцию «отзеркаливания себя», предположив, что наша самоидентификация основывается на том, что мы воспринимаем, как нас видят другие. Наша концепция основных потребностей поддерживает это фундаментальное наблюдение.

В исследовательской литературе Даниэль Шапиро относится к основным потребностям как к «потребностям в идентификации в отношениях». Он разработал теорию, объясняющую взаимосвязь между эмоциями и потребностями в идентификации в отношениях. (Для получения более подробной информации см. «Negotiating Emotions» в Conflict Resolution Quarterly, 2002, № 1 (20), с 67–82. Также см. «Enemies, Allies, and Emotions: The Role of Emotions in Negotiation» в сборнике The Handbook of Dispute Resolution, 2005.)

*Используйте основные потребности
как увеличительное стекло*

Наша концепция основных потребностей согласуется со многими теориями эмоций. Остановимся на исследовании Лазаруса и Экмана. Лазарус считает, что мы ценим наше взаимодействие с другими из-за «базовых отношенческих тем», то есть обобщенного отношенческого

* Чарльз Кули (1864–1929) — американский социальный психолог, профессор Мичиганского университета, один из президентов Американской социологической ассоциации. В основе социологической теории Кули лежат социальный органицизм и признание основополагающей роли сознания в формировании социальных процессов. *Прим. пер.*

смысла данного взаимодействия. Как он утверждает, базовые отношения — это «главный (а значит, базовый) вред или польза в адаптивном взаимодействии, который лежит в основе каждой отдельной эмоции». С позиции этой теории основные потребности можно назвать отношенческими темами, которые возникают в ходе многих, если не большинства, взаимодействий. То, как мы оцениваем отношение к нашим основным потребностям, проявляется у нас в форме эмоций. И Экман предполагает, что в нас заложена функция «автооценки», за счет которой мы постоянно отслеживаем «темы и варианты событий, которые важны для нашего выживания». Когда мы находим соответствующую тему или вариант, это стимулирует наши эмоции. Таким образом, «автооценка» может быть «запрограммирована» на анализ наших взаимодействий с целью выяснить, удовлетворены или нет наши основные потребности. Очевидно, что с эволюционной точки зрения было важно стать частью «правильной» группы, обладать достаточной автономией, чтобы суметь защитить себя, и иметь социальный статус, который не угрожал бы тем, кто может причинить нам вред или убить. Эмоции сообщают нам о результате этого процесса.

Используйте основные потребности как рычаг

Вы можете использовать концепцию основных потребностей проактивно, чтобы создать эмоциональную атмосферу, которая вам нужна, но что происходит, если ваш партнер по переговорам не в духе? Существуют доказательства того, что вы можете нейтрализовать эффект отрицательных эмоций за счет положительных (например, см. «Positive Emotions Speed Recovery from the Cardiovascular Sequelae of Negative Emotions» в *Cognition and Emotion*, № 2 (12), с. 191-220).

Более того, эмоции заразительны. Иногда мы подхватываем настроение нашего собеседника, и зачастую это происходит бессознательно. После разговора с человеком, находящимся в депрессии,

мы и сами начинаем чувствовать тоску, а при виде улыбающегося ребенка невольно улыбаемся. Это явление открывает для нас хорошую возможность: мы можем вызывать у себя положительные эмоции, значит, имеем шансы, что наш партнер по переговорам заразит-ся нашим энтузиазмом.

3. Оцените по достоинству. Ищите ценность в чужих мыслях, чувствах, действиях и говорите о ней

*Признание: основная потребность
и универсальное действие*

Если вы хотите больше узнать о том, какой силой обладает признание, мы советуем обратиться к исследованиям и работам Джона Готтмана, профессора психологии в Университете Вашингтона в Сиэтле. В течение многих лет он с коллегами изучал один из наиболее сложных видов социальных взаимоотношений — отношения между супругами*.

Он приглашает молодоженов в свою лабораторию и подсоединяет к ним самые разные приборы, чтобы зафиксировать их физиологическую реакцию, выражение лица, слова и степень ерзания на стуле. Он просит молодую пару обсудить в течение пятнадцати минут какое-нибудь разногласие между ними. Затем анализирует их взаимодействие, просматривая видеозапись с каждым из партнеров по отдельности и выясняя у каждого из них, какие эмоции тот испытывал.

Он способен предсказать с точностью до 90%, какие из пар разводятся через несколько лет брака. Ключевой фактор развода — неспособность супругов ценить друг друга. В стабильном браке соотно-

* Готтман Д. Мужчины и женщины с одной планеты. — М.: Эксмо, 2012.
Прим. ред.

шение позитивных и негативных взаимодействий составляет пять к одному в ходе обсуждения разногласия. У супругов бывает по крайней мере пять позитивных взаимодействий (улыбка, признание какого-то довода второй половины или дружеская шутка) на каждое негативное взаимодействие (едкий комментарий, язвительное замечание или закатывание глаз). В нестабильном браке это соотношение составляет один к одному: на одно позитивное взаимодействие приходится одно негативное.

Результаты исследований Готтмана подтверждают нашу идею о том, насколько важно с самого начала задать переговорам позитивный тон. В 96% случаев, которые он изучал, разговор, начинавшийся в положительном ключе, продолжался в том же духе, а беседа, начинавшаяся в негативном тоне, такой и оставалась. Эти результаты свидетельствуют о том, что даже в существующих отношениях позитивный тон в переговорах может улучшить эмоциональную атмосферу всей дискуссии.

Исследования Готтмана еще раз подтверждают рациональность подхода, который применяется в нашей книге: сконцентрироваться на основных потребностях, а не на эмоциях как таковых. Однако поистине впечатляют не только результаты научных работ Готтмана, но и сложность его исследовательской парадигмы. Чтобы получить точное представление о том, что испытывает каждый из супругов, ученый оперирует невероятным объемом информации — от мимики до уровня артериального давления, потоотделения и языка тела. Собранные данные обрабатываются с использованием сложных математических методов и компьютерных технологий. В ходе переговоров было бы практически невозможно сосредоточиться на предмете обсуждения или на организации процесса, если пытаться одновременно наблюдать за всеми показателями, которые отмечает Готтман.

Дополнительные данные о важности такой основной потребности, как признание, были получены в ходе исследований в Институте

математики сердца*. Эти исследования показали: устойчивое состояние признания тесно связано с повышением уровня когнитивных способностей и эффективности деятельности. В ходе исследований выяснилось, что физиологическая когерентность, то есть повышенный уровень синхронизации между работой сердца, мозга и взаимосвязанных физиологических систем, редко сохраняется в течение длительного времени. Исключение составляют только те случаи, когда человек испытывает искреннее признание в отношении кого-то. В результате у него отмечается сокращение симптомов беспокойства и стресса, повышение когнитивных способностей и снижение уровня кортизола**.

Три шага, чтобы выразить свое признание

Наша идея признания тесно соотносится с идеей Карла Роджерса*** об «эмпатическом понимании» — процессе активного слушания без вынесения суждений об эмоциях, ценностях и взглядах собеседника.

* Институт математики сердца (ИМС) — американская некоммерческая исследовательская и образовательная организация, основанная в 1991 году специалистом по стрессам, писателем и консультантом Доком Чайлдром. Цель института — «изучать физиологические механизмы, посредством которых сердце связано с мозгом, а также влияние сердца на обработку информации, на восприятие, эмоции и здоровье». *Прим. пер.*

** Кортизол — биологически активный гормон стероидной природы, является регулятором углеводного обмена организма, а также принимает участие в развитии стрессовых реакций. *Прим. пер.*

*** Карл Роджерс (1902–1987) — американский психолог, один из создателей и лидеров гуманистической психологии (наряду с Абрахамом Маслоу). Внес большой вклад в создание недирективной психотерапии, которую он называл «личностно ориентированной психотерапией». Президент Американской психологической ассоциации в 1947 году. *Прим. пер.*

Роджерс предложил воспринимать чужую точку зрения, как если бы она была нашей собственной, и попытаться найти в ней ценность и правомерность. Он также отмечает, насколько важно донести до нашего собеседника, что мы понимаем его позицию, а также удостоверить, что мы правильно ее понимаем, перефразировав услышанное*.

Слушайте метасообщения

Научное наблюдение о том, что мы испытываем эмоции по поводу эмоций, было сделано еще в 1964 году, когда Томкинс и Маккартер обсуждали свою теорию «эмоция-об-эмоции» (см. «What and Where Are the Primary Affects' Some Evidence for a Theory» в Perception Motor Skills, № 18, с. 119-158). Чтобы получить практическую информацию по теме метасообщений, рекомендуем ознакомиться с главой 5 замечательной книги Messages The Communication Skills Book.

Выполните упражнение под названием «поменяться местами»

Упражнение «поменяться местами» предполагает, что участник переговоров ставит себя на место своего оппонента, что помогает ему преодолеть «фундаментальную ошибку атрибуции»** (термин, введенный в употребление психологом из Стэнфорда Ли Россом). Из-за фундаментальной ошибки атрибуции, оценивая поступки другого

* Роджерс К. Становление личности: Взгляд на психотерапию. — М. : Эксмо-пресс, 2001. *Прим. ред.*

** Фундаментальная ошибка атрибуции — понятие в психологии, обозначающее склонность человека объяснять поступки и поведение других людей их личностными особенностями (так называемой внутренней диспозицией), а собственное поведение — внешними обстоятельствами (так называемой внешней диспозицией). *Прим. пер.*

человека, мы склонны преувеличивать роль его личности и уменьшать социальное давление, которое он испытывает.

Как следствие, мы рискуем неверно истолковать причины его поведения. Так, вы можете предположить, что грубость вашего оппонента — это исключительно проявление его скверного характера, хотя на самом деле он просто поругался утром с женой.

4. Создайте аффилиацию. Превратите врага в союзника

Социальные психологи Рой Баумейстер и Марк Лири провели исследование, в рамках которого изучили «потребность в привязанности» (статья «The Need to Belong; Desire for Interpersonal Attachments as a Fundamental Human Motivation» в журнале *Psychological Bulletin*, 1995, № 3 (117), с. 497–529). На основе обширного анализа научной литературы они сделали следующие заключения:

- существует фундаментальное стремление создавать привязанность;
- создание привязанности не зависит от материальной выгоды;
- разрыв привязанности сопровождается сильными отрицательными эмоциями;
- стабильные личные отношения вызывают положительные эмоции и стимулируют производство в мозгу химических элементов с седативным эффектом;
- люди, не имеющие стабильных личных отношений, чаще страдают от физических и психических заболеваний, а также более склонны к различным проблемам в поведении — от инцидентов на дороге до самоубийств.

В неврологии существуют доказательства взаимосвязи между разрывом привязанности и негативными эмоциями. Профессор психологии Наоми Эйзенбергер и ее коллеги доказали, что боль от эмоционального отторжения регистрируется в том же участке головного мозга, что и физическая боль (то есть в передней части поясной извилины коры головного мозга). В их исследовании делается заключение, что эмоциональная боль в своей нейрокогнитивной функции аналогична физической боли: она предупреждает нас, когда страдают наши социальные отношения, чтобы мы предприняли действия по восстановлению ситуации.

Структурные связи

Фаворитизм в пользу «нашей собственной группы» создается практически в любых условиях, даже совсем незначительных. В одном из исследований участникам сообщили, что их случайным образом разделили на группы. Каждому даже показали лотерейный билет, который определял, к какой группе кто относится. Несмотря на бессмысленность критерия отбора, участники в дальнейшем демонстрировали предпочтение к членам своей группы. Генри Тэшфел* разработал теорию социальной идентичности, в соответствии с которой люди в группе стремятся повысить собственную самооценку за счет выделения своей группы по сравнению с другой по какому-либо значимому показателю. Идентичность отдельного человека оказывается тесно связанной с принадлежностью к группе.

* Генри Тэшфел (1920–1982) — английский социальный психолог, широко известный благодаря своим работам в области изучения когнитивных аспектов предрассудков и теории социальной идентичности. Один из основателей Европейской ассоциации экспериментальной социальной психологии. *Прим. пер.*

Курт Левин, пионер в области социальной психологии, провел исследование, иллюстрирующее силу структурных связей. В одном из своих ставших классическими исследований, проведенных во время Второй мировой войны, он изучал факторы, которые могли повлиять на домохозяек и убедить их готовить блюда из мясных полуфабрикатов.

В первом случае домохозяйкам прочитали лекцию о трудностях военного времени и плюсах для здоровья от употребления в пищу полуфабрикатов. После этого готовить полуфабрикаты начали только 3% домохозяек. Во втором случае группе уже других женщин пригласили к участию в обсуждении, можно ли убедить «домохозяек, таких же, как они сами», готовить блюда из полуфабрикатов. После этого полуфабрикаты приготовила почти треть из числа участниц обсуждения. Структурная связь, заключавшаяся в том, что они были «домохозяйками» и предлагали советы «домохозяйкам, таким же, как они сами», очевидно, повысила их желание самим приготовить блюда из полуфабрикатов.

Личные связи

Выстраивание личных взаимоотношений — это тяжелый труд. Мы чувствуем, что мы эмоционально близки с человеком, затем он отдаляется от нас, затем мы снова сближаемся. Очень сложно сохранять оптимальную эмоциональную дистанцию, как показано на примере с дикобразами в главе 4, который мы позаимствовали из басни, написанной Артуром Шопенгауэром. Рекомендуем вам ознакомиться с работой Л. Бакстера, чтобы узнать больше о сложности между тем, чтобы быть эмоционально открытым и быть закрытым (например, см. «A Dialectical Perspective on Communication Strategies in Relationship Development» в сборнике Handbook of Personal Relationships: Theory, Research, and Interventions).

5. Уважайте автономию окружающих. Расширяйте свою автономию (но не посягайте на чужую)

Что такое автономия?

Чтобы узнать больше об исследованиях и теории в области автономии, рекомендуем обратиться к научным работам Эдварда Ди (The Psychology of Self-Determination). Он считает, что «воля» — это наша способность выбирать, как удовлетворить свои потребности. Самостоятельность (или, в контексте нашей книги, — «автономия») включает использование этой воли.

Расширьте свою автономию

Исследования подтверждают: иногда мы склонны недооценивать ту степень автономии, которой на самом деле обладаем. Когда нам постоянно что-то не удастся, мы становимся пассивными и теряем энтузиазм. Опытным путем доказано, что человек впадает в депрессию, если чувствует, что не контролирует свою судьбу. Иными словами, он теряет ощущение автономии в отношении собственной жизни.

Эффект «приобретенной беспомощности» проявляется в том, что человек влачит жалкое существование, несмотря на то что обладает автономией улучшить свою ситуацию. Он научился быть беспомощным.

Это явление впервые было замечено в ходе экспериментов, когда животных били разрядом электрического тока, чтобы предотвратить их побег. Когда животных освободили и дали им возможность бежать, не получив при этом разряд тока, многие из них так и остались на месте.

Альберт Бандура* подошел к вопросу автономии с похожей точки зрения. В своем исследовании по теме «самоэффективности» он утверждает: если мы думаем, что можем что-то сделать, то мы действительно можем это сделать. Вера в свои силы и в то, что мы можем выполнить определенную задачу — будь то решение математической задачи или проведение сложных переговоров, — повышает эффективность нашей деятельности, мотивацию и желание заниматься этим вопросом.

Не посягайте на автономию других людей

Исследования свидетельствуют, что если кто-то покушается на нашу автономию, мы можем испытывать «психологическое сопротивление» (A Theory of Psychological Reactance). Такое часто случается в ситуации, когда у нас есть выбор, как поступить, а затем кто-то исключает один из вариантов или угрожает лишить нас его. Тогда нам еще сильнее, чем раньше, хочется выбрать именно этот вариант!

Чтобы установить правила принятия решений, используйте систему категорий ИКО

Система категорий (или «система корзин») была разработана Марком Гордоном, старшим советником исследовательского проекта по переговорам в Гарвардском университете. Чтобы больше узнать о похожих подходах, как решить, какое принять решение, рекомендуем книгу Leadership and Decision-Making, а также Power Up.

* Альберт Бандура (род. 1925 г.) — канадский и американский психолог (украинско-польского происхождения), известный своими работами по теории социального обучения (или социального когнитивизма).
Прим. пер.

6. Признайте чужой статус, если человек этого заслуживает

Статус может повысить самооценку и влияние

Ряд ученых-теоретиков считают, что в нас заложено стремление к статусу. Десятилетия назад Альфред Адлер* предположил, что все мы рождаемся с неполноценным чувством статуса. Мы молоды. Наши родители старше и мудрее нас. Со временем чрезмерное ощущение неполноценности может превратиться в «комплекс неполноценности». Адлер полагал, что человек пытается скомпенсировать свой комплекс неполноценности за счет стремления к власти над другими, что определяет его мысли, действия и эмоции**.

Теория Адлера предвосхитила современные исследования по теме эмоций. Кемпер установил взаимосвязь между статусом и эмоциями («Social Models in the Explanation of Emotions» в сборнике Handbook of Emotions). А «семейные» исследования Джона Готтмана выявили особый вред такой эмоции, как презрение, для благополучных семейных отношений (см. Why Marriages Succeed or Fail and How You Can Make Yours Last). Как отмечает Нико Фрейда, «презрение — это признание, что человек обладает такой низкой ценностью, что с ним не хотят вступать в социальные отношения как с равным, в то время как сам этот человек считает себя достойным общения» (статья «Emotions and Action» в сборнике Feelings and Emotions: The Amsterdam Symposium).

* Альфред Адлер (1870–1937) — австрийский психолог, психиатр и мыслитель, один из предшественников неопрейдизма, создатель системы индивидуальной психологии и автор термина «комплекс неполноценности». *Прим. пер.*

** Адлер А. Воспитание детей. Взаимодействие полов. — Ростов-на-Дону : Феникс, 1998. *Прим. ред.*

Не стоит устраивать соперничество статусов

Наша идея о «множестве областей статуса» уходит корнями в работы Адама Смита*. Он выдвинул предположение, что личное финансовое благополучие людей может увеличиться, если они будут специализироваться каждый в отдельной области, а затем производить обмен с людьми, имеющими другие сферы специализации. В переговорах каждый участник может получить выгоду от областей, в которых его оппонент обладает особым опытом и знаниями.

Границы статуса

В ряде исследований описывается концепция, которую мы назвали «эффект статуса». Например, обратитесь к работам Коэна и Дэвиса, где приводится анализ и обсуждение медицинских ошибок, возникших вследствие того, что человек безоговорочно и не задавая никаких вопросов выполнял распоряжения того, кого считал выше по статусу, несмотря на то, что эти распоряжения противоречили логике (Medication Errors; Causes and Prevention).

7. Выберите соответствующую вам роль. И образ ваших действий в ее рамках

Мы считаем, что соответствующая конкретному человеку роль — это не притворство или актерская игра. Это очевидно на примере переговоров лорда Карадона и заместителя министра иностранных дел СССР Василия Кузнецова по резолюции ООН № 242. Информация

* Адам Смит (1723–1790) — шотландский экономист, философ-этик, один из основоположников современной экономической теории. *Прим. пер.*

взята из двух источников. Лорд Карадон сам написал об этом в замечательной книге U.N. Security Council Resolution 242: A Case Study in Diplomatic. Некоторые элементы этой истории также основываются на личных беседах Роджера Фишера с лордом Карадоном.

Наша идея «удовлетворяющей человека роли» тесно связана с работой Виктора Франкла. В своей книге «Человек в поисках смысла»* он описывает, как, находясь в концентрационном лагере в нацистской Германии, ему все же удалось найти смысл в пережитом опыте. Он считает, что человеку свойственно стремление искать смысл жизни и подчинять свою жизнь какой-то цели.

Если вы удовлетворены своей ролью, это также помогает вам находиться в состоянии «потока» в отношении той задачи, которую вы выполняете. Здесь на нас оказали большое влияние исследования Михайя Чиксентмихайи**, автора идеи «потока». Он утверждает, что «поток» — это «состояние, когда человек настолько увлечен своей деятельностью, что ничто остальное для него не имеет значения; ему так нравится то, чем он занимается, что он будет продолжать просто ради самого процесса, несмотря на усилия, которые ему приходится затрачивать».

8. Когда отрицательные эмоции бьют через край. Такое случается. Будьте готовы

Мы начали эту главу, приведя пример из жизни Burger Brothers, чтобы проиллюстрировать проблему сильных отрицательных эмоций в переговорах. Этот пример основан на реальной ситуации,

* Франкл В. Человек в поисках смысла. — М. : Книга по требованию, 2012. *Прим. ред.*

** Чиксентмихайи М. Поток. Психология оптимального переживания. — М. : Альпина нон-фикшн, 2013. *Прим. ред.*

в которую попала одна из компаний из списка Fortune 500, но из другой области деятельности. Имена сотрудников и названия организаций, а также контекст примера изменены по соображениям конфиденциальности.

Как говорилось в главе 1, переговорщику трудно анализировать каждую возникающую эмоцию. Тем не менее исследования свидетельствуют о том, что люди успешно распознают сильные эмоции. Поскольку сильные отрицательные эмоции — это проблема для переговорщиков, мы в этой главе предлагаем конкретный подход, как справиться с собой.

Сильные отрицательные эмоции могут завести переговоры в тупик

Даниэль Шапиро использует термин «пространственная дезориентация», чтобы описать эффект когнитивного сужения и эмоциональной растерянности, который могут вызывать сильные отрицательные эмоции. О том, как эта концепция применяется относительно разрешения конфликта, см. «The Psychology of a Stable Peace» в сборнике The Psychology of Resolving Global Conflicts: From War to Peace.

Чтобы подробнее узнать, как влияют негативные эмоции на социальные взаимодействия, рекомендуем обратиться к книге Гоулмана «Эмоциональный интеллект». В ней он подробно объясняет, как наш эмоциональный интеллект (миндалевидное тело*) полностью

* Миндалевидное тело, миндалина (лат. corpus amygdaloideum) — характерная область мозга, имеющая форму миндалины, расположенной внутри височной доли головного мозга. В мозге две миндалины — по одной в каждом полушарии. Миндалина играет ключевую роль в формировании эмоций, является частью лимбической системы.
Прим. пер.

или частично может блокировать наш «рациональный интеллект» (неокортекс*).

*Продумайте предварительный
план действий на случай возникновения
отрицательных эмоций*

Относительно недавно профессор Джозеф Ледукс совершил знаменательное открытие в области нейрофизиологии эмоций (см. *The Emotional Brain: The Mysterious Underpinnings of Emotional Life*). При поступлении информации в мозг от органов чувств — например, глаз и ушей, — она не всегда передается сразу в области, отвечающие за «рациональный интеллект». Сначала ее «сортирует» участок мозга, который называется таламус. Если таламус идентифицирует информацию как эмоциональную (например, что-то непосредственно угрожает вашей физической безопасности), то сигнал немедленно поступает в область мозга, отвечающую за эмоциональный интеллект. Таким образом, вы начинаете реагировать на основе своих эмоций, прежде чем успеваете проанализировать ситуацию. Вы автоматически отпрыгнете на безопасное расстояние, увидев змею, которая готова вас укусить. Однако если информация сначала попадает в эмоциональную часть вашего мозга, вы в запале можете сказать или сделать то, о чем впоследствии будете сожалеть.

Если эмоции очень сильные, то вы можете оставаться под их влиянием в течение какого-то времени после того, как проблема решена.

* Новая кора (синонимы: неокортекс, изокортекс) (лат. *neocortex*) — новые области коры головного мозга, которые у низших млекопитающих только намечены, а у человека составляют основную часть коры. Новая кора располагается в верхнем слое полушарий мозга и отвечает за высшие нервные функции — сенсорное восприятие, выполнение моторных команд, осознанное мышление и, у людей, речь. *Прим. пер.*

Отпрыгнув от змеи, вы будете ощущать беспокойство и возбуждение еще час или два. После ссоры с кем-то из членов семьи вы можете чувствовать себя расстроенным даже после разрешения конфликта.

Сильные эмоции и их остаточные явления препятствуют нашей способности воспринимать информацию, противоречащую мыслям, чувствам и образу действий, связанных с этими эмоциями. После того как остаточные явления рассеиваются, мы становимся способны увидеть ситуацию в новом свете. То есть если ситуация накаляется, рекомендуется воспользоваться успокаивающими техниками или сделать перерыв.

Успокойтесь сами и успокойте других

Чтобы получить достоверную информацию о комплексном подходе к релаксации, охватывающем и тело, и разум, обратитесь к работам Герберта Бенсона*. Начните знакомство с ним с его классической работы «Чудо релаксации»**.

Осознайте свою цель

Большое число исследований указывает на отрицательный эффект от выплеска эмоций. Подробнее об этом читайте в книге Эйлин Кеннеди-Мур и Джин Уотсон *Expressing Emotion: Myths, Realities, and Therapeutic Strategies*, а также в книге Кэрол Таврис *Anger: The Misunderstood Emotion*.

* Герберт Бенсон (род. 1935 г.) — американский кардиолог, основатель Медицинского института Разум/Тело недалеко от Бостона. Автор и со-автор более 175 научных публикаций и 11 книг. *Прим. пер.*

** Бенсон Г. Чудо релаксации. — М.: Астрель, АСТ, 2004. *Прим. ред.*

Часто сильные отрицательные эмоции выходят из-под контроля во время сложного разговора. В ходе подготовки рукописи книги нам посчастливилось получить ценную информацию и комментарии от коллег — авторов работы *Difficult Conversations: How to Discuss What Matters Most* Дугласа Стоуна, Брюса Паттона и Шейлы Хин. В их книге приводятся рекомендации, как справиться с тремя уровнями сложного разговора: содержанием, эмоциями и вопросами идентификации.

Дополнение

Далее мы приводим подборку различных ресурсов по теме переговоров. Роджер Фишер, Уильям Юри и Брюс Паттон описывают этапы переговоров на основе учета интересов в книге «Переговоры без поражения. Гарвардский метод». Брюс Паттон описывает «Семь элементов переговоров» в главе под названием «Переговоры» в сборнике *The Handbook of Dispute Resolution*. Ли Томпсон предлагает обзор исследований по теме переговоров в книге *The Mind and Heart of the Negotiator*. Макс Базерман и Маргарет Нил описывают типичные ошибки, которые совершают переговорщики, и дают практические советы, как их избежать (см. *Negotiating Rationally*).

Для таких переговоров, в которых участвуют агенты (представители сторон), например при решении коммерческих или юридических вопросов, Роберт Мнукин, Скотт Пеппет и Эндрю Тулумелло предлагают концепцию «трех противоречий», которые возникают в процессе переговоров между представляемым лицом и представителем, между эмпатией и отстаиванием интересов, между созданием ценности и ее распределением (см. *Beyond Winning: Negotiating to Create Value in Deals and Disputes*). Дебора Колб изучает тему переговоров через призму гендерных отношений (см. ее книгу, написанную

совместно с Джудит Уильямс, *Everyday Negotiation: Navigating the Hidden Agendas in Bargaining*). Лэкс и Себемус разрабатывают теорию переговоров и практические рекомендации в книге *The Manager as Negotiator: Bargaining for Cooperation and Competitive Gain*. Если вы хотите больше узнать о том, как прийти к согласию на переговорах, читайте *Consensus Building Handbook: A Comprehensive Guide to Reaching Agreement*. Чтобы получить представление об аналитическом подходе к переговорам, рекомендуем книгу *Negotiation Analysts. The Science and Art of Collaborative Decision Making*. Один из последних обзоров литературы по теме переговоров можно найти в статье «Negotiation» (*Annual Review of Psychology*, 2000, с. 279–314).

Чтобы получить общее представление по теме разрешения конфликтов, рекомендуем книгу *The Handbook of Conflict Resolution: Theory and Practice*. Для изучения различных способов разрешения споров читайте: *Dispute Resolution: Beyond the Adversarial Model*. Книга, которая широко используется как учебник по переговорам, — это работа Роя Левицкого, Дэвида Сондерса, Брюса Барри и Джона Минтона «Самое главное о переговорах»*.

* Левицкий Р., Сондерс Д., Барри Б., Минтон Д. Самое главное о переговорах. М. : Форум, 2006.

Аналитическое оглавление

8	ВВЕДЕНИЕ
11	I. ОБЩАЯ КАРТИНА
12	1. Мы всегда испытываем эмоции, и порой с ними сложно справиться
13	Что такое эмоции
15	Эмоции могут мешать переговорам <i>Они могут отвлечь внимание от главных задач</i> <i>Они могут испортить взаимоотношения</i> <i>Они могут быть использованы против вас</i>
16	Эмоции могут быть важным фактором Позитивные эмоции могут облегчить достижение согласия по важным вопросам Позитивные эмоции могут укрепить взаимоотношения Позитивные эмоции не должны повышать риск того, что кто-то захочет получить выгоду за ваш счет
19	Как справиться с эмоциями: три подхода, которые не работают
20	Не испытывать эмоций? Это невозможно

- 23 Игнорировать эмоции? Не удастся
Эмоции влияют на ваше тело
Эмоции влияют на ваше мышление
Эмоции влияют на ваше поведение
- 24 Управлять эмоциями? Чрезвычайно сложная задача
- 27 Альтернатива: сосредоточьтесь на основных потребностях
- 28 **2. Разберитесь не с эмоцией, а с потребностью**
- 29 Большинство эмоций вызвано пятью основными потребностями
- 32 Используйте основные потребности как увеличительное стекло и как рычаг
- 32 Через увеличительное стекло можно ясно увидеть и оценить ситуацию
Подготовка к переговорам
Проведение переговоров
Анализ прошедших переговоров
- 36 При помощи рычага можно улучшить ситуацию
- 36 Выводы
- 39 **II. ВОЗЬМИТЕ ИНИЦИАТИВУ В СВОИ РУКИ**
- 40 **3. Выражайте признание**
Ищите ценность в чужих мыслях, чувствах, действиях и говорите о ней
- 42 Признание: основная потребность и универсальное действие
- 43 Что мешает нам почувствовать, что нас ценят
- 44 Три шага, чтобы выразить свое признание
- 44 Поймите чужую точку зрения
Слушайте не только слова, но и «музыку»
Слушайте метасообщения
- 46 Найдите ценность в чужих мыслях, чувствах и действиях
При конфликте интересов найдите ценность в доводах оппонента

- Если вы абсолютно не согласны с другими людьми,
попытайтесь выступить как посредник*
- 50 Выразите свое понимание
*Повторите услышанное
Предположите, как бы вы чувствовали себя на месте
собеседника*
- 54 Оценить по достоинству не значит уступить
- 56 Будьте готовы по достоинству оценить других
- 57 Решите, кого вы хотите оценить
- 59 Выполните упражнение под названием «поменяться местами»
- 63 Подготовьте список правильных вопросов, чтобы понять
чужую точку зрения
- 64 Помогите другим по достоинству оценить вас
- 64 Помогите другим понять вашу точку зрения
*Попросите уделить немного времени на то,
чтобы выслушать вас
Сформулируйте свое сообщение так, чтобы вас слышали*
- 66 Помогите другим найти ценность в ваших мыслях, чувствах
и действиях
*Задавайте вопросы, которые помогут прояснить вашу позицию
Воспользуйтесь метафорой, которая понятна собеседнику*
- 68 Помогите другим слышать ваше сообщение
*Ваше сообщение не должно быть перегруженным
Уточните у собеседника, как он понял услышанное*
- 69 Важность самооценки
- 70 Выводы
- 72 **4. Создайте аффилиацию**
Превратите врага в союзника
- 73 Сила аффилиации
- 75 Слишком часто мы не замечаем возможности создать
аффилиацию
- 75 Укрепление структурных связей

- 76 Найдите связи с другими
- 77 Устанавливайте новые связи как коллеги
 - Относитесь к другим как к коллегам*
 - Попросите о небольшой услуге*
 - Планируйте совместную деятельность*
 - Исключая другого из общей деятельности, делайте это деликатно*
- 81 Сократите личную дистанцию
- 82 Установите связи на личном уровне
 - Общайтесь лично, а не по телефону или электронной почте*
 - Обсуждайте темы, которые вас интересуют*
 - Обеспечьте личное пространство, чтобы стать ближе*
 - Поддерживайте отношения*
- 89 Как облегчить установление личных связей
 - Организовывайте неформальные встречи*
 - Измените общественное мнение о конфликте*
 - Создайте подкомиссии для решения специальных вопросов*
- 93 Как защитить себя от манипуляций на основе вашей аффилиации
- 93 Прислушайтесь к голосу разума
- 95 Прислушайтесь к своему сердцу
- 96 Выводы
- 98 **5. Уважайте автономию окружающих**
 - Расширяйте свою автономию (но не посягайте на чужую)*
- 100 Что мешает нам разумно использовать автономию
- 100 Мы неоправданно ограничиваем собственную автономию
- 101 Мы нарушаем автономию других
- 101 Расширьте свою автономию
- 102 Дайте рекомендации
- 102 Изучите разные варианты до принятия окончательного решения
- 107 Проведите совместный мозговой штурм

- 109 Осторожно: избыток автономии — это тоже плохо
110 Не посягайте на автономию других людей
112 Всегда советуйтесь перед принятием решения
113 Приглашайте к обсуждению «невидимых»
заинтересованных лиц
Консультируйтесь с заинтересованными лицами
Информируйте заинтересованных лиц
Пример: как слияние компаний влияет на сотрудников
117 Чтобы установить правила принятия решений, используйте
систему категорий ИКС
Категория 1: информирование
Категория 2: консультации перед принятием решения
Категория 3: совместное обсуждение для выработки единого
решения
119 Вернемся в Чикаго: что делать, если нарушена автономия
120 Как обстоят дела в настоящий момент
122 В ретроспективе
123 Выводы
125 **6. Признайте статус**
Признайте чужой статус, если человек этого заслуживает
126 Статус может повысить самооценку и влияние
127 Не стоит устраивать соперничество статусов
128 Социальный статус: относитесь с уважением ко всем
участникам переговоров
129 Определите социальный статус
131 Будьте вежливы со всеми
132 Персональный статус: признавайте высокое положение
человека в тех ситуациях, где он этого заслуживает
133 Ищите области, где человек обладает персональным
статусом
136 Признайте чужой высокий статус и продемонстрируйте свой
139 Получайте удовольствие от вашего высокого статуса

- 141 Границы статуса
- 141 Признайте обоснованность мнения, если оно того заслуживает
- 143 Избегайте «эффекта статуса»
- 146 Помните: статус всегда можно повысить или понизить
- 148 Вернемся в больницу
- 148 Совет медсестре
- 149 Совет доктору
- 150 Совет администрации больницы
- 151 Выводы
- 152 **7. Выберите соответствующую вам роль**
И образ ваших действий в ее рамках
- 155 Соответствующая вам роль обладает тремя ключевыми свойствами
- Четкая цель*
- Персональная значимость*
- Искренность*
- 156 Сделайте так, чтобы ваши конвенциональные роли вас устраивали
- 156 Осознайте свои конвенциональные роли
- 158 Формируйте свою роль так, чтобы в нее входила деятельность, имеющая для вас значение
- У каждой роли есть название и сфера деятельности*
- Расширьте свою роль, чтобы включить в нее важную для вас деятельность*
- Пересматривайте деятельность в рамках своей роли*
- 164 Признавайте конвенциональные роли, которые хотят играть другие
- 167 Вы сами выбираете свои временные роли
- 168 Осознавайте временные роли, которые вы играете автоматически
- 170 Выберите временную роль, способствующую сотрудничеству

171	Признавайте временные роли других
173	Предложите другим временную роль
175	Осторожно: роли других — это не только «их проблема»
178	Вернемся к встрече Райана с руководством
178	Роль
	<i>Конвенционная роль</i>
	<i>Временные роли</i>
180	Признание
181	Аффилиация
183	Автономия
184	Статус
184	Выводы
187	III. НЕСКОЛЬКО ДОПОЛНИТЕЛЬНЫХ СОВЕТОВ
188	8. Когда отрицательные эмоции бьют через край
	<i>Такое случается. Будьте готовы</i>
189	Яркий пример тому, что сказано выше
192	Сильные отрицательные эмоции могут завести переговоры в тупик
193	Контролируйте текущую эмоциональную температуру
194	Измеряйте свою эмоциональную температуру
194	Оцените эмоциональную температуру других
196	Продумайте предварительный план действий на случай возникновения отрицательных эмоций
197	Успокойтесь: понизьте свою эмоциональную температуру
200	Успокойте других: снизьте накал их эмоций
	<i>Признайте их основные потребности</i>
	<i>Возьмите паузу</i>
	<i>Смените состав участников или место переговоров</i>
202	Определите возможные причины отрицательных эмоций
203	Проанализируйте, не стали ли возможными причинами основные потребности

- 203 Задавайте вопросы, чтобы проверить свои предположения
- 204 Сформулируйте свою цель, прежде чем эмоционально
реагировать на ситуацию
- 205 Цель 1: избавиться от эмоций
 *Выплеснув эмоции, можно сделать плохую ситуацию
еще хуже*
 *Сосредоточьтесь на том, чтобы понять,
а не обвинить*
 *Выплескивая эмоции, старайтесь не подпитывать
свой гнев*
 Говорите по существу
 *Выплесните свои эмоции в разговоре с третьей стороной,
а не с человеком, который послужил их причиной*
 Поставьте себя на место другой стороны
 *Напишите письмо человеку, спровоцировавшему ваш гнев,
но не отправляйте его*
- 210 Цель 2: объяснить другим, как вы восприняли
их поведение
- 211 Цель 3: повлиять на других
- 213 Цель 4: улучшить взаимоотношения
- 214 Рекомендации для Burger Brothers и Super Sox
- 214 Рекомендации Биллу, представителю Burger Brothers
 *Подготовить предварительный план действий на случай,
если эмоции начнут зашкаливать*
 Определить возможные причины негативных эмоций
 Понять, зачем он выражает свои эмоции
 Снизить свою эмоциональную температуру
- 217 Рекомендации Сандре, совладелице команды Super Sox
 *Подготовить предварительный план действий на случай,
если эмоции начнут зашкаливать*
 *Воплотить предварительный план действий
в чрезвычайной ситуации*
 Определить цель

219 Выводы

220	9. Подготовлен — значит вооружен <i>Как подготовиться к процессу, предмету переговоров и эмоциям</i>
221	Заранее готовьтесь к каждым переговорам
222	О процессе: подумайте, каким может быть ход переговоров
223	О предмете: проанализируйте предстоящую встречу с точки зрения семи элементов переговоров
226	Об эмоциях: учитывайте основные потребности и физиологические реакции <i>Используйте основные потребности и как увеличительное стекло, и как рычаг</i> <i>Увеличительное стекло для понимания ситуации</i> <i>Рычаг для улучшения ситуации</i> <i>Визуализируйте успех</i> <i>Контролируйте свои физиологические реакции</i> <i>Используйте техники релаксации для снятия нервного напряжения</i> <i>Подготовьте эмоциональную «аптечку первой помощи»</i> <i>Следите за своим настроением</i>
231	Анализируйте каждые прошедшие переговоры
232	Определите, что сработало хорошо, а что нужно делать по-другому
233	Сконцентрируйтесь на эмоциях, процессе и сути переговоров
235	Ведите дневник уроков, которые вы извлекли
236	Выводы
237	10. Использование модели основных потребностей в реальной жизни <i>Из личного опыта Хамиля Мауада, бывшего президента Эквадора</i>
238	«Идеальный шторм»
240	Текущая ситуация
244	Вызов: вопреки всему
245	Подготовка мира

246	Ключевые элементы в выстраивании эмоционального взаимопонимания
247	Признание: продемонстрируйте свое понимание чужих ценностей и трудностей
249	Аффилиация: найдите точки соприкосновения
250	Статус: «Я признаю его право старшинства»
251	Автономия: не указывайте другим, что им нужно делать
252	Роль: «мы» — значит обе стороны вместе
253	Основные потребности в совокупности
255	Соглашение
256	Заключительные рассуждения
259	ЗАКЛЮЧЕНИЕ
263	ПРИЛОЖЕНИЯ
264	Семь элементов переговоров
267	Основные термины
272	Литературные источники
299	Аналитическое оглавление
309	Благодарности
316	Об авторах

Благодарности

Время подготовки к выходу в свет этой книги было для нас настоящим приключением и испытанием товарищеского духа. Неотъемлемой частью нашей команды в процессе работы стали коллеги из исследовательского проекта по переговорам Гарвардского университета. Брюс Паттон, Шейла Хин и Дуглас Стоун не жалели времени на обсуждение с нами идей, делились опытом написания книги *Difficult Conversations: How to Discuss What Matters Most*.

Линда Клуц, помощник по административным вопросам исследовательского проекта по переговорам Гарвардского университета, посвятила множество часов, помогая нашему детищу приобрести очертания, а нам всем оставаться в здравом уме и твердой памяти по мере приближения сроков окончания написания текста. Мы гордимся тем, что нашей профессиональной альма-матер стала Гарвардская школа права и ее программа по переговорам (*Program on Negotiation — PON*). Боб Мнукин, профессор права и руководитель программы по переговорам, неустанно подтверждает свою приверженность передовой философии программы тем, что поддерживает инициативы, подобные нашей. Он поделился с нами ценными замечаниями, а также оказал помощь в продвижении в Гарвардской школе права нашего курса «Переговоры: управляем эмоциями». Спасибо,

Боб! Наша огромная благодарность также декану Элене Каган за ту поддержку, которую Гарвардская школа права оказала нашей работе по изучению эмоционального аспекта переговоров.

Мы получили также замечательные идеи и полезную информацию от других наших друзей и коллег по программе. Хочется поблагодарить многих: Макса Базермана, профессора Гарвардской школы бизнеса, чья полезная критика помогла нам в самом начале работы прояснить и сформулировать наш подход; Эрика Бергера из Гарвардского института государственного управления им. Джона Кеннеди, который потратил немало времени на обсуждение наших идей; Боба Бордона, замечательного лектора по вопросам права в Гарвардской школе права, за его ежедневную поддержку, вдохновение и дружбу; Билла Брешна, бывшего редактора журнала *Negotiation Journal*; Сэру Кобб, постоянного исполнительного директора программы по переговорам, которой мы безмерно признательны за поддержку нашего проекта с момента его зарождения; Джареда Керхана, профессора бизнес-школы MIT Sloan, за его участие и инновационное исследование «субъективной оценки»; Эхуда Эйрана, израильского политического аналитика и эксперта, за его консультацию по поводу переговоров в Кэмп-Дэвиде (в главе 1).

Мы также выражаем благодарность другим нашим коллегам по программе: Сьюзан Хакли, управляющему директору программы, ставшей нашим постоянным источником вдохновения и мудрости; Джеймсу Кервину, директору программы, за множество полезных мозговых штурмов; Астрид Кляенханнс, нашей бывшей коллеге по программе; Тому Кочану, профессору бизнес-школы MIT Sloan; Дэбби Колб, профессору университета Simmons College, чья работа по теме переговоров подсказала нам много плодотворных идей; Мелиссе Мэнюоринг, директору по составлению плана преподавания программы, за ее творческий вклад и участие в нашем проекте; Говарду Райффа, почетному профессору Гарварда, пионеру в области

изучения переговоров; Мэри Роу, уполномоченному по правам человека и адъюнкт-профессору бизнес-школы MIT Sloan, которая рассказывала своим студентам об эмоциональном интеллекте задолго до того, как появился этот термин; Бобу Маккерси, почетному профессору бизнес-школы MIT Sloan, чьим опытом мы воспользовались при подготовке примеров трудовых споров для нашей книги; Джесвальду Салакьюзу, профессору Флетчерской школы права и дипломатии университета Тафтса, за наши застольные беседы о том, как лучше преподавать тему личных взаимоотношений в переговорах.

Мы хотим сказать спасибо и другим сотрудникам программы: Фрэнку Сандеру, профессору Гарвардской школы права, за его проныцательные вопросы, которые помогли нам сформировать свой подход; Джиму Себемусу, профессору Гарвардской школы бизнеса: его идеи по структуре переговоров повлияли на главу 9 нашей книги (о подготовке к переговорам); Ларри Саскинду, профессору MIT, за его поддержку и ценные мысли; Лиз Типпет, чей рабочий стол расположен рядом с нашими офисами, — спасибо ей за терпеливое отношение к нашим ежедневным просьбам и внимание; Майку Уилеру, профессору Гарвардской школы бизнеса, за вдохновение, которое мы почерпнули из его работы по импровизации в переговорах; Биллу Юри, директору глобального переговорного проекта, который во многом разделяет наши взгляды на то, как можно изменить этот мир; Джошу Уайсу, директору глобального переговорного проекта, за его подробные ответы на наши бесконечные вопросы.

Наша особая благодарность участникам и организаторам ежемесячного форума по разрешению споров (Dispute Resolution Forum) в Гарвардской школе права, а также сотрудникам программы по переговорам: Робу Боссо, Эду Хиллсу, Нэнси Лоутон, Рону Монтеверде, Адаму Мотенко, Нэнси Уотерс и Ким Райт. Вы делаете блестящую работу.

При написании этой книги нам очень помогли комментарии многих психологов. Отдельно мы хотим отметить научную работу Кейт Олред, профессора Гарвардского института государственного управления им. Джона Кеннеди и нашей коллеги по программе. Сьюзан Фиске, профессор Принстонского университета, помогла Дэну сформулировать его эмпирическое исследование роли эмоций в переговорах. Кимберлин Лири, директор направления «психология» в больнице Кембриджа Гарвардской медицинской школы, а также наша коллега по программе переговоров, прекрасно разбирается в механизмах эмоциональной жизни, эти знания и психоаналитический подход отразились в ее комментариях. Фил Левендаски, директор направления «психология» в больнице Маклин Гарвардской медицинской школы и прирожденный переговорщик, предложил нам свои комментарии через призму когнитивной бихевиористской психологии. Стив Нисенбаум, старший психолог в центральной больнице штата Массачусетс и преподаватель Гарвардской медицинской школы, пользуется блестящей репутацией во всем, что касается переговоров, и он щедро делился с нами своим опытом и дружбой. Брюс Шэклетон, также из числа преподавателей Гарвардской медицинской школы, предложил нам множество идей о роли эмоций в переговорах.

Кроме того, неоценимыми для нас оказались отзывы Хола Мовиуса из Consensus Building Institute* и Ребекки Вульф из Принстонского университета. Благодаря обширному опыту и в области теории эмоций, и в области теории переговоров они обратили наше внимание на те части книги, которые нуждались в доработке или ссылках на другие источники.

* The Consensus Building Institute (CBI) — некоммерческая организация, созданная в 1993 году ведущими практиками и теоретиками в области ведения переговоров и разрешения споров. *Прим. пер.*

Мы благодарны Говарду Гарднеру, профессору Гарвардской школы образования, за возможность обсудить связи между его и нашими теориями. Джером Каган, представитель факультета психологии Гарварда, предложил нам некоторые варианты определения эмоций. Отдельную благодарность мы хотим выразить нашим румынским коллегам, специалистам в области психиатрии Руксандре Тудос и Веронике Богорин. Мы тепло вспоминаем беседы с ними и их коллегами в университете Babeş Boyes, и мы воспользовались многими из предложенных ими идей.

Нашу рукопись также читали коллеги, обучающие ведению переговоров и руководству компаниями в общественном и частном секторе. Например, Ули Эггер и Фриц Филипс внесли ценный вклад в нашу работу, поделившись многолетним опытом как лучшие в Европе консультанты по ведению переговоров. Марк Гордон, партнер консалтинговой компании Vantage Partners, всегда был готов к общению, несмотря на свой напряженный график и множество деловых поездок. Он любезно предоставил нам для использования концепцию «системы корзин», описанную в главе 5. Джон Ричардсон, наш давний коллега по исследовательскому проекту по переговорам в Гарвардском университете, охотно делился с нами впечатлениями от наших идей и указывал на положения, требовавшие более везкой аргументации. Том Шауб из компании CMPartners, консультант по разрешению конфликтов, проанализировал нашу рукопись с позиции своего многолетнего опыта и помог нам четче сформулировать некоторые ее положения. Джим Тулл поделился богатым опытом международного консультанта по переговорам. Уэйн Дэвис помог нам найти информацию для приведенного выше примера по резолюции ООН № 242. Проницательный Марти Лински из Гарвардского института государственного управления им. Джона Кеннеди прочитал несколько вариантов нашей рукописи и подсказал, какой из них можно считать наиболее четким и ясным.

Уже несколько лет мы преподаем в Гарвардской школе права курс, который основан на постоянно развивающихся концепциях, изложенных в этой книге. Мы надеемся, что наши студенты научились у нас не меньшему, чем мы у них. Мы благодарны за комментарии студентов и ассистентов курса по переговорам, который Дэн вел в бизнес-школе MIT Sloan Массачусетского технологического института.

Мы восхищены самоотверженной работой и интеллектуальными способностями студентов, помогавших нам в проведении исследований. Несмотря на серьезную учебную нагрузку в Гарварде, они находили время и силы для участия в нашем проекте, выполняя гораздо больше, чем должны были. Спасибо вам, Мария Анзоррегай, Дэвид Бахарвар, Шана Бекер, Брук Клейтон, Сьюзи Гудман, Эмили Говард, Одри Ли, Джо Нукио, Кэтрин О'Горман, Ханцель Фам, Зоэ Зиглер-Райхлин, Эмма Уоринг, Ханна Уайс.

В создании этой книги участвовали и другие. Мы многому научились у Майкла Козна из Гарвардской медицинской школы, Марджори Корман Аарон из школы права Университета Цинциннати, Джеффа Франсуа из Гарвардского института государственного управления им. Джона Кеннеди, Кларка Фрешмана из Университета Майами, Клэр Кинг из Университета Джона Хопкинса, Раджеша Кумара из института экономики и предпринимательства Университета Орхуса в Дании, Лиз Лоран из института «Открытое общество», Майкла Моффитта из школы права Университета Орегона, Мишель Уильямс из бизнес-школы MIT Sloan, Крейга Зелизера из некоммерческой организации Alliance for Conflict Transformation. Мопси Кеннеди помогла нам выбрать название. Тим Гирен организовывал музыкальные вечера, на которых зачитывались отрывки из нашей работы. Анонимный клиент компании Lobel, Novins & Lamont оказал нам помощь в работе в надежде, что она поможет мирному разрешению споров.

Отдельную признательность выражаем бывшему президенту Эквадора Хамилю Мауаду за его вклад, заключавшийся в написании заключительной, десятой, главы.

Шеннон Куин, бывший редактор журнала *Negotiation Journal* и постоянный редактор этой книги, сделала многое, для того чтобы текст стал удобочитаемым. Ее советы заставили авторов хорошенько потрудиться, но мы верим, что это пошло всем на пользу. Редакторы из издательства Viking Penguin оставляли свои пометки почти на каждой странице — и это помогло сделать текст более простым для понимания. Рик Кот, Джейн фон Мерен и Алессандра Лусарди внесли свой ценный вклад в процесс редактирования. А благодаря нашим агентам — Эндрю Уайли и Саре Чалфант — мы смогли полностью сосредоточиться на своих задачах.

Все то время, пока мы работали над книгой, мы чувствовали моральную поддержку наших семей. Элизабет Силей делилась с нами профессиональным опытом. Сьюзан Доул — знаниями в области разрешения трудовых споров. Сьюзан и Рон Шапиро читали вариант за вариантом и рассказывали о своих впечатлениях. И они по-прежнему остаются самыми преданными и любящими родителями, о которых только можно мечтать.

Никаких слов не хватит, чтобы выразить благодарность нашим женам — Кэрри Фишер и Миа Шапиро. Когда пишешь книгу про эмоции, это становится не просто интеллектуальным упражнением, но и превращается в жизненный опыт. Размышляя над рекомендациями и советами, предложенными в книге, мы частенько испытывали их в «переговорах» с собственными семьями. Мы многому научились и благодарны домашним за терпением и поддержку.

*Роджер и Дэн
Кембридж*

Об авторах

Роджер Фишер преподавал ведение переговоров в Гарвардской школе права. Он был директором исследовательского проекта по переговорам Гарвардского университета. Более сорока лет он изучал и описывал процесс переговоров, обучал их ведению. Создал концепцию переговоров на основе учета интересов всех участников, консультировал по широкому кругу вопросов — от разногласий в бизнесе до международных конфликтов. Был советником иранского и американского правительств в ходе переговоров об освобождении американских дипломатов, удерживавшихся в качестве заложников в Тегеране. Помог разработать процесс, успешно примененный президентом Джимми Картером в ходе подписания Кэмп-Дэвидских соглашений между премьер-министром Израиля Менахемом Бегоном и президентом Египта Анваром Садатом. В Южной Африке провел семинар для «белого» кабинета министров и комитета по переговорам Африканского национального конгресса перед консультационными встречами, которые привели к завершению апартеида. Консультировал представителей трех из пяти латиноамериканских стран при разработке плана мирного соглашения, предшествовавшего договору «Эскипулас-2». Сотрудничал с президентом Эквадора в ходе разрешения исторического конфликта о границе между Эквадором и Перу.

Даниэль Шапиро — директор исследовательского проекта по переговорам Гарвардского университета, преподаватель Гарвардской школы права, факультета психиатрии Гарвардской медицинской школы и клиники Маклина. Получил докторскую степень по клинической психологии, специализируется в области психологии переговоров. Возглавляет проект по переговорам International Negotiation Initiative Гарвардского университета, направленный на разработку психологически ориентированных стратегий для уменьшения этнополитического насилия. Преподаватель MIT Sloan — известной международной бизнес-школы при Массачусетском технологическом институте, обучает искусству ведения переговоров дипломатов и топ-менеджеров. Имеет международный опыт, в частности консультировал членов сербского парламента, ближневосточных переговорщиков, македонских политиков и крупных американских чиновников. Во время вооруженного конфликта в Боснии проводил тренинги по урегулированию конфликтов в Хорватии и Сербии. При финансовой поддержке Фонда Сороса разработал программу по конфликтологии, которая охватывает почти миллион человек в 25 странах.

- Дополнительная информация о книге «Эмоциональный интеллект в переговорах» (в США она была опубликована под названием *Beyond Reason*) доступна на сайте www.beyondreason.net.
- Связаться с автором, чтобы получить ответы на вопросы и комментарии, можно по адресу rogeranddan@beyondreason.net.
- Подробности об исследовательском проекте по переговорам Гарвардского университета доступны на сайте www.pon.harvard.edu/hnp.

Где купить наши книги

Специальное предложение для компаний

Если вы хотите купить сразу более 20 книг, например для своих сотрудников или в подарок партнерам, мы готовы обсудить с вами специальные условия работы. Для этого обращайтесь к нашему менеджеру по корпоративным продажам: +7 (495) 792-43-72, b2b@mann-ivanov-ferber.ru

Книготорговым организациям

Если вы оптовый покупатель, обратитесь, пожалуйста, к нашему партнеру — торговому дому «Эксмо», который осуществляет поставки во все книготорговые организации.

142701, Московская обл., г. Видное, Белокаменное ш., д. 1;
+7 (495) 411-50-74; reception@eksмо-sale.ru

Адрес издательства «Эксмо»

125252, Москва, ул. Зорге, д. 1; +7 (495) 411-68-86; info@eksмо.ru / www.eksмо.ru

Санкт-Петербург

СЗКО Санкт-Петербург, 192029,
г. Санкт-Петербург, пр-т Обуховской Обороны,
д. 84е; +7 (812) 365-46-03 / 04; server@szko.ru

Нижний Новгород

Филиал «Эксмо» в Нижнем Новгороде,
603094, г. Нижний Новгород, ул. Карпинского,
д. 29; +7 (831) 216-15-91, 216-15-92, 216-15-93,
216-15-94; reception@eksmonn.ru

Ростов-на-Дону

Филиал «Эксмо» в Ростове-на-Дону, 344023,
г. Ростов-на-Дону, ул. Страны Советов, 44а;
+7 (863) 303-62-10; info@rnd.eksмо.ru

Самара

Филиал «Эксмо» в Самаре, 443052,
г. Самара, пр-т Кирова, д. 75/1, лит. «Е»;
+7 (846) 269-66-70 (71...73);
RDC-samara@mail.ru

Екатеринбург

Филиал «Эксмо» в Екатеринбурге, 620024,
г. Екатеринбург, ул. Новинская, д. 2щ; +7
(343) 272-72-01 (02...08)

Новосибирск

Филиал «Эксмо» в Новосибирске, 630015,
г. Новосибирск, Комбинатский пер., д. 3;
+7 (383) 289-91-42; eksмо-nsk@yandex.ru

Хабаровск

Филиал «Эксмо» Новосибирск в Хабаровске,
680000, г. Хабаровск, пер. Дзержинского, д.
24, лит. «Б», оф. 1; +7 (4212) 910-120; eksмо-
khv@mail.ru

Казахстан

«РДЦ Алматы», 050039, г. Алматы,
ул. Домбровского, д. 3а; +7 (727) 251-59-89
(90, 91, 92); RDC-almaty@eksмо.kz

Украина

«Эксмо-Украина», Киев, ООО «Форс Украина»,
04073, г. Киев, Московский пр-т, д. 9; +38
(044) 290-99-44; sales@forsukraine.com



Если у вас есть замечания и комментарии к содержанию, переводу, редакции и корректуре, то просим написать на be_better@m-i-f.ru, так мы быстрее сможем исправить недочеты.

ДОБИВАТЬСЯ

ЦЕЛЕЙ

ИСКАТЬ СВОЕ

ПРИЗВАНИЕ

ВОПЛОЩАТЬ

МЕЧТЫ

МИФ Саморазвитие

Все книги
по саморазвитию:
mif.to/samorazvitie

Узнавай первым
о новых книгах,
скидках и подарках
из нашей рассылки
mif.to/letter

#mifbooks



Научно-популярное издание

Фишер Роджер, Шапиро Даниэль

**Эмоциональный интеллект
в переговорах**

Руководитель редакции *Артем Степанов*

Шеф-редактор *Ренат Шагабутдинов*

Ответственные редакторы *Ольга Копыт, Ксения Вострухина,*
Римма Болдинова

Литературный редактор *Марина Лейко*

Арт-директор *Алексей Богомолов*

Дизайн обложки *Юлия Дёмина*

Верстка *Юлия Рахманина*

Корректоры *Ярослава Терещенкова, Лев Зелексон, Ирина Моисеенко*

Роджер Фишер — автор бестселлера «Переговоры без поражения»; около 30 лет был директором исследовательского проекта по переговорам в Гарвардском университете; консультировал правительство, крупные корпорации и частных лиц по вопросам разрешения конфликтов; сотрудничал с Conflict Management Inc. и группой по урегулированию конфликтных ситуаций из Кембриджа. Даниэль Шапиро преподает технику переговоров в Гарвардской юридической школе.

Эта книга посвящена эмоциональной составляющей переговоров. Разговариваете ли вы со злым боссом, трудным коллегой или упрямым подростком — стимуляция необходимых эмоций в разговоре сможет привести вас к желаемому результату. Вы узнаете, что вызывает у людей эмоции и каким образом это можно использовать в переговорах, например:

- как правильно оценить действия участников переговоров;
- как превратить врага в союзника;
- как добиться свободы принятия решений;
- как определить статус участника переговоров и установить свой собственный;
- как выбрать подходящую роль для переговоров.



Максимально
полезные книги на сайте
mann-ivanov-ferber.ru

издательство
МАНН, ИВАНОВ И ФЕРБЕР



facebook.com/mifbooks



vk.com/mifbooks



instagram.com/mifbooks