



# Книга За пределами здравого смысла

## Как использовать эмоции в процессе переговоров

Роджер Фишер, Дэниел Шапиро  
Добрая книга, 2007  
Также есть на следующих языках: Английский

### Рецензия BooksInShort

Большинство авторов рассматривает переговоры как абсолютно рациональный процесс, словно в нем участвуют не люди, а вычислительные машины. Роджер Фишер и Дэниел Шапиро наглядно демонстрируют, что дело обстоит совсем иначе. Они объясняют, как наши чувства влияют на переговоры, и, исходя из анализа пяти основных эмоциональных потребностей человека, предлагают методы, помогающие участникам переговоров управлять своими эмоциями. В этой небольшой, написанной ясным языком книге каждое теоретическое положение проиллюстрировано примерами из обширного опыта авторов, что позволяет читателю лучше усвоить полезные практические советы. *BooksInShort* рекомендует прочитать ее тем, кому приходится регулярно вести переговоры, и тем, кому они еще предстоят. А значит, практически всем.

### Основные идеи

- Проводя переговоры, не полагайтесь только на холодный рассудок. Помните, что есть еще интуиция и чувства.
- Работу над эмоциями начинайте с удовлетворения основных потребностей, их порождающих: потребностей в признании, личных связях, автономии, статусе и определенной роли.
- Признавайте достоинства других людей. Это располагает к непринужденному общению и направляет переговоры в созидательное русло.
- Налаживайте личные связи с участниками переговоров. Это поможет почувствовать себя членами одной команды и включиться в плодотворную работу.
- Уважайте свободу всех присутствующих, но не поступайтесь своей собственной.
- Относитесь с уважением к социальному статусу людей и учитывайте, что он изменяется в зависимости от ситуации.
- Рано или поздно любому участнику переговоров придется пережить всплеск сильных отрицательных эмоций. Будьте готовы справиться с ними.
- Мы все играем какую-то роль. Найдите в своей роли то, что вам по душе.
- Обычно к переговорам готовятся плохо. Подготовка должна касаться процесса, предмета обсуждения и эмоций участников.
- После каждых проведенных вами переговоров анализируйте, что прошло хорошо, а что требует доработки.

### Краткое содержание

#### Власть эмоций

Каждый день мы с кем-то о чем-то договариваемся – о выполнении работы, о том, что заказать на обед, и о многом другом. В процессе переговоров всегда присутствуют эмоции, пренебрегать которыми нельзя, да и не стоит пытаться. Исчезнуть сами собой они не могут и будут отвлекать вас от ваших задач. Эмоции нередко играют решающую роль во взаимодействии людей, поэтому необходимо учиться ими управлять. Для начала признайте, что они влияют не только на ход ваших мыслей, но и на общее физическое состояние и поступки. Под влиянием эмоций вы можете совершать неожиданные действия: например, если вы чувствуете сильную симпатию к человеку, с которым ведете переговоры, вы можете перейти на его сторону. Положительные эмоции заразительны, они укрепляют мотивацию и помогают в работе. Но не стоит позволять им брать

верх – что бы вы ни обсуждали, принимая окончательное решение, полагайтесь на рациональные доводы.

“На переговорах всегда необходимо добиться определенного результата. Однако то, как именно вы это сделаете, обычно зависит только от вас”.

Эмоции сложны и преходящи, а потому попытки решительно разобраться с ними отнимают много времени и сил. Не старайтесь подавить гнев или разочарование, а сосредоточьтесь на своих “основных эмоциональных потребностях”. Именно они порождают чувства, определяющие ход любых переговоров. К пяти основным потребностям, которые проявляются как вместе, так и по отдельности, относятся потребности в признании, личных связях, автономии, статусе и роли. Каждая из них оказывает определенное воздействие на общий эмоциональный фон переговоров. В зависимости от обстоятельств на первый план могут выходить разные потребности, и в этом нет ничего удивительного.

“Вместо того, чтобы каждый раз поддаваться эмоциям, охватившим вас или вашего собеседника, лучше обратите внимание на то, что является их источником”.

Рассматривайте переговорный процесс через призму этих пяти основных потребностей. Удостоверьтесь в том, что вы учитываете потребности каждого участника переговоров в соответствии с текущей ситуацией. Понять, насколько вам это удастся, помогут внешние признаки. Когда наши основные эмоциональные потребности удовлетворены, мы испытываем радость, гордость и подъем – в таком состоянии мы с воодушевлением и продуктивно работаем с другими людьми и искренне верим в их приверженность совместно принятым решениям. Если же наши потребности игнорируются, то, как правило, мы чувствуем напряжение, разочарование, злость и даже ненависть. В результате – перестаем доверять людям, пытаемся все сделать в одиночку и не соглашаемся даже на те предложения, которые целиком и полностью соответствуют нашим интересам.

## Потребность в признании

Положительная оценка оказывает сильное воздействие на людей. Если вы высоко оцениваете чьи-то достоинства, не стесняйтесь говорить об этом. Окружающие не узнают о том, что вы их цените, пока вы им об этом не скажете. Когда нас ценят, мы чувствуем душевный комфорт и охотнее идем на сотрудничество. Однако есть несколько препятствий, мешающих признать заслуги других. Например, трудно проникнуться уважением к человеку, если вы не понимаете его точку зрения или не согласны с ней. Еще одна из преград – неумение выразить свое отношение к другому, даже если вы осознаете значимость его слов и поступков. Чтобы использовать в своих интересах потребность в признании, превратите препятствия в средства достижения цели: постарайтесь внимательно разобраться не только в том, что говорит ваш собеседник, но и в том, что он пытается до вас донести, но не может выразить словами. Не упускайте из виду даже самые незначительные детали: прислушивайтесь к речевым ударениям, отслеживайте многозначные “метасообщения”, пытайтесь понять, что стоит за словами собеседника.

“Пять основных потребностей – в признании, личных связях, автономии, статусе и определенной роли – порождают у сторон, ведущих переговоры, бесконечное разнообразие эмоций, которые оказывают влияние на переговорный процесс”.

Учитесь всегда видеть положительную сторону в том, что делают другие, – как на переговорах, так и в повседневной жизни. Когда вы с кем-то не согласны, постарайтесь признать его право на собственную точку зрения. Если же вам трудно это сделать из-за своих убеждений, примите роль “беспристрастного наблюдателя”. Не следует ограничиваться общими фразами одобрения или превозносить за все подряд; вы должны убедить партнера по переговорам, что ваше уважение к нему основано на признании его истинных достоинств. Как это сделать? Продемонстрируйте, что вы хорошо понимаете, в чем заключается его точка зрения. Используйте в своей речи его слова и выражения. Скажите ему, как вы чувствовали бы себя на его месте. Чтобы освоить эти навыки, упражняйтесь в умении признавать достоинства других. Попросите коллегу помочь вам: пусть он изложит аргументы противоположной стороны, а вы попытайтесь найти в каждом из них что-то достойное внимания. С другой стороны, дайте другим понять, что и вы заслуживаете признания. Используя образные средства языка, убедите собеседника в общности ваших целей. Сократите свои высказывания до нескольких ключевых пунктов; по мере изложения уточняйте, ясно ли то, о чем вы говорите. И помните: признавая право аргументов собеседника на существование, вы не обязаны соглашаться с ними.

## Потребность в личных связях

Легко поддаться искушению и увидеть в партнере по переговорам врага, но такой настрой будет только мешать совместной работе. Постарайтесь найти то, что вас объединяет. В идеале вы должны почувствовать себя частью одной большой семьи. Важность такой установки нередко недооценивают, несмотря на ее решающее значение для успеха переговоров. Чтобы сознательно сформировать ощущение единения в процессе переговоров, ищите “структурные связи” с партнером, которые объединяют вас как членов одной группы. Разузнайте о нем как можно больше. Возможно, вы учились в одном учебном заведении, занимаете сходные должности в своих компаниях, принадлежите к одной профессиональной ассоциации. Обратите внимание собеседника на обнаруженные вами сходства в самом начале разговора. Расспросите его о родном городе и семье и найдите другие связующие “ниточки”, например общие увлечения – будь то фотография или любимая футбольная команда. Представьте, что вы коллеги, которые с помощью переговоров вместе пытаются прийти к решению конкретной задачи. Найдите повод к общению вне официальной программы.

“Удовлетворить или проигнорировать одну из основных потребностей – все равно что удержаться на плаву или камнем пойти на дно”.

Деловые отношения тесно переплетаются с личными эмоциональными связями. Чтобы укрепить их, ищите индивидуальный подход к своим деловым партнерам. Вместо общения по телефону или по электронной почте договаривайтесь о личной встрече. Обсуждайте общие интересы. На межличностных отношениях может положительно сказаться даже правильное расположение людей во время переговоров. Так, лучше рассадить представителей договаривающихся сторон через одного вокруг круглого стола, а не помещать их друг против друга за столом прямоугольной формы.

## Потребность в автономии

Быть независимым — значит контролировать свою жизнь, решать, что и когда делать. Но при этом нужно соблюдать границы личного пространства окружающих и учитывать их ожидания. К сожалению, избежать случайного вторжения на чужую территорию, не ограничивая собственную свободу, нелегко. Но найти равновесие вполне возможно. Для этого предлагайте свои варианты и просите другую сторону представить как можно больше альтернатив решения. Осуществить это можно в форме совместного мозгового штурма, когда договаривающиеся стороны, — которые, между прочим, могут быть настроены весьма недружелюбно, как супруги во время развода, — вместе должны выработать решение проблемы. Однако свободы может оказаться и слишком много: некоторых людей необходимость принимать важные решения просто страшит.

“Последствия просты и очевидны. Когда наши достоинства признают — нам хорошо, когда недооценивают — плохо”.

Если в повседневной жизни ваши поступки как-то сказываются на других людях, например на вашей половине, примите за правило советоваться с ними перед тем, как принять решение. Точно так же, если на работе ваши действия могут затронуть широкий круг людей, как, например, в случае слияния двух компаний, советуйтесь с ними. Не рассчитывайте получить ответ от каждого — это и не нужно, но дайте возможность тем, чье благополучие зависит от ваших решений, высказать свое мнение. По крайней мере, известите все заинтересованные стороны, чтобы они могли соответствующим образом изменить свои действия и ожидания. Если вы несете ответственность перед разными группами людей, воспользуйтесь “системой трех корзин”. Положите каждое принимаемое решение мысленно в одну из трех “корзин”. Не очень серьезные решения, которые вы можете принять самостоятельно, но о которых нужно уведомить других, можно положить в первую корзину — “Информировать”. Решения, требующие консультации с другими сторонами, попадают во вторую корзину — “Посоветоваться”. Решения, которые можно принять только совместно, отправляются в третью — “Заручиться согласием”.

## Потребность в демонстрации статуса

Как известно, высокий статус поднимает самооценку, прибавляет веса словам и позволяет влиять на мнения других. Поэтому стороны на переговорах всеми правдами и неправдами стараются доказать, что их статус выше. Но в таком поведении кроется опасность. Борьба за статус ведет к возникновению неприязни между партнерами и подрывает их способность к сотрудничеству. Некоторые люди чрезвычайно трепетно относятся к таким внешним признакам высокого общественного положения, как круг общения или престижность высшего учебного заведения, которое они закончили. Другие требуют, чтобы при обращении называли их титул или звание (иногда вполне обоснованно). В случае сомнений всегда выбирайте официальный стиль обращения к собеседнику.

“Статус — это наше положение относительно других людей. Если наш статус снижается, мы испытываем неловкость, стыд или отчаяние и совершаем необдуманные поступки”.

Статус человека меняется в зависимости от ситуации общения, поэтому относитесь ко всем одинаково вежливо и уважительно. Учитывайте, что любой человек может занимать высокое положение в своей области. Если кто-то хорошо готовит или разбирается в двигателях автомобилей, отдайте ему должное. Обдумайте, в каких областях можно продемонстрировать свой статус или опыт. Если обнаружится, что вы и ваш партнер компетентны в какой-то одной сфере, постарайтесь, не вступая в конфликт, поделить зоны ответственности в осуществлении вашей задачи. Статус — не абсолютная величина. Он может повышаться и понижаться. Чтобы его повысить, не переставайте учиться, больше узнавайте о тех, с кем сотрудничаете, и с уважением относитесь к занимаемому ими положению.

## Потребность в определенной роли

Все мы постоянно играем самые разные роли — от родителя до директора компании. Роли нужны, чтобы в наших действиях был смысл, чтобы мы понимали, кто мы есть на самом деле. Как и многие другие люди, вы наверняка иногда чувствуете, что застряли в какой-то неприятной или бессмысленной для вас роли. Чтобы реализовать себя в ней, постарайтесь понять, какие цели стоят перед вами и что от вас требуется. Если вы вынуждены исполнять две роли, предъявляющие к вам взаимоисключающие требования, проанализируйте особенности каждой из ролей и действия, которые с ней связаны. Любая роль предполагает не только обязательные действия, но и некоторое свободное пространство — используйте его, чтобы подогнать роль под себя и в ее рамках заниматься тем, что действительно для вас важно. Пересмотрите обязательные к выполнению действия и выясните, как их видят другие. Может оказаться, что вы недовольны своей ролью, так как ожидаете от нее не того, чего ожидают другие.

“Нет ничего хуже, чем пытаться выработать способ управления отрицательными эмоциями, находясь в их власти”.

Присмотритесь к поведению вашего собеседника, и вы сможете лучше его понять. Очень может быть, что, если он в чем-то упорствует, причиной этого является желание играть определенную роль. Помогите ему взглянуть на свою позицию по-другому и найти новую для себя роль. Например, у недовольного участника переговоров попросите совета по поводу обсуждаемого вопроса. Таким образом вы предложите ему вместо роли капризного ребенка роль взрослого советчика. Шанс перейти на более высокую позицию, требующую сдержанности и мудрости, может изменить его настрой к лучшему. В ходе переговоров вы также можете брать на себя временные роли, сопряженные с выполнением конкретных функций. У многих это получается автоматически, но лучше делать выбор сознательно — тогда вы сможете способствовать продуктивной совместной работе. Иногда нужно быть хорошим слушателем, а иногда — посредником или скептиком.

## Эмоции, подготовка и переговорный процесс

Ни на одних переговорах участникам не избежать сильных негативных эмоций, и к этому нужно быть готовым. Отрицательные эмоции действуют как шоры, которые мешают объективно воспринимать ситуацию. Под их влиянием вы можете поступать в ущерб своим интересам. Возьмите эмоции под контроль. Для начала научитесь “измерять температуру своих эмоций”. Понаблюдайте за собой: прислушайтесь к чувствам, которые вы испытываете, оцените их силу, а соответственно, и разрушительный потенциал. Установите для себя, как нужно поступать, когда вас одолевают сильные отрицательные эмоции. Не игнорируйте свои чувства и не поддавайтесь им. Глубоко вдохните, посчитайте от 10 до 0 или

объявите перерыв. “Выпускная пар”, не срывайтесь на своих партнерах по переговорам. Самое главное – иметь план действий на случай, если эмоции сторон начнут выходить из-под контроля. Если нервы начнут сдавать у кого-то из ваших собеседников, покажите, что вы “прекрасно понимаете их озабоченность”. В случае необходимости делайте перерывы, а если накал страстей будет мешать переговорам, измените место проведения встречи или состав участников.

“Подготовка улучшает эмоциональный климат на переговорах. Хорошо подготовленный участник излучает уверенность, поскольку.. знает, как использовать положительные эмоции обеих сторон для достижения общей цели”.

Многие садятся за стол переговоров неподготовленными, поскольку не имеют четкой системы подготовки либо не умеют извлекать уроки из своего опыта. Выработайте строгую, логичную последовательность действий, которая поможет вам быть во всеоружии на любых переговорах. Тщательно обдумайте предмет переговоров, интересы сторон и отношения между ними. Представьте себе вероятный эмоциональный фон встречи, опираясь на анализ пяти основных потребностей, который поможет вам более четко увидеть ситуацию. Решите, каким образом должна быть учтена каждая из них.

“Оптимальная эмоциональная дистанция между сторонами на переговорах сравнима с расстоянием между дикубразами, пытающимися согреться холодной ночью. Прижимаясь друг к другу, они должны быть осторожны. Можно уюлоться”.

После завершения переговоров еще раз разберите ход встречи, предмет переговоров и их эмоциональную составляющую, чтобы понять, что сработало, а что в следующий раз следует сделать иначе. Как вы удовлетворили основные потребности собеседников? Были ли удовлетворены ваши потребности? Заведите дневник переговоров, куда вы будете записывать, чему научились на этот раз, чтобы позже не повторять допущенных ошибок.

## Об авторах

**Роджер Фишер** имеет большой опыт переговоров и является руководителем Гарвардского проекта по изучению теории и практики переговоров, а также соавтором книги “Переговоры без поражения: Гарвардский метод”. Его заместитель **Дэниел Шапиро** преподает на юридическом факультете Гарвардского университета.

---

---