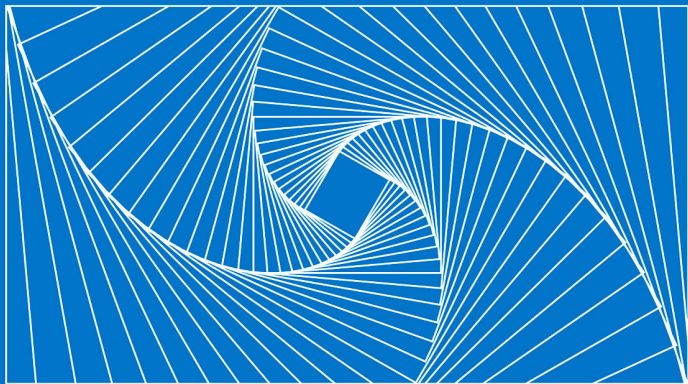


# Эмоциональный интеллект в переговорах

Роджер Фишер  
Даниэль Шапиро



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

# **Роджер Фишер Даниэль Шапиро Эмоциональный интеллект в переговорах**

*Текст предоставлен правообладателем*

*[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=8718526](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=8718526)*

*Эмоциональный интеллект в переговорах / Роджер Фишер, Даниэль Шапиро; – 2-е изд.: Манн, Иванов и Фербер; Москва; 2019  
ISBN 978-5-00117-650-3*

## **Аннотация**

В своем предыдущем бестселлере «Переговоры без поражения» Роджер Фишер предложил универсальный метод проведения успешных переговоров, основанный на понимании взаимного интереса сторон. Но что делать, если принять рациональное взаимовыгодное решение мешают эмоции, составляющие неотъемлемую часть любого диалога?

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

# Содержание

Введение	7
Часть I. Общая картина	10
Глава 1. Мы всегда испытываем эмоции, и порой с ними сложно справиться	10
Что такое эмоции	11
Эмоции могут мешать переговорам	13
Эмоции могут быть важным фактором	14
Как справиться с эмоциями: три подхода, которые не работают	21
Альтернатива: сосредоточьтесь на основных потребностях	29
Глава 2. Разберитесь не с эмоцией, а с потребностью	31
Большинство эмоций вызвано пятью основными потребностями	31
Используйте основные потребности как увеличительное стекло и как рычаг	37
Выводы	40
Часть II. Возьмите инициативу в свои руки	42
Глава 3. Выражайте признание	42
Ищите ценность в чужих мыслях, чувствах, действиях и говорите о ней	42
Признание: основная потребность и	44

универсальное действие

Что мешает нам почувствовать, что нас

ценят

Три шага, чтобы выразить свое признание

Конец ознакомительного фрагмента.

45

47

53

# **Роджер Фишер, Даниэль Шапиро Эмоциональный интеллект в переговорах**

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

Научный редактор Василий Горохов

*Все права защищены.*

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

**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

\* \* \*

*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 подержанного 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»<sup>1</sup>, один из ее соавторов – Роджер. Книга положила начало процессу переговоров на основе учета интересов сторон (стратегия win-win<sup>2</sup>), который получил широкое распространение. Этот процесс пред-

---

<sup>1</sup> [Переговоры без поражения. Гарвардский метод](#) / Р. Фишер, У. Юри, Б. Паттон. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2012. *Прим. пер.*

<sup>2</sup> «Выиграл – выиграл». Стратегия основана на так называемой эффективной взаимозависимости. *Прим. ред.*



полагает, 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. 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 почувствованный 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 эмоцио-

нальную 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<sup>3</sup>.

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 пре-

---

<sup>3</sup> 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.

пятствий. 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.

## **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 обуревают 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 прова-



ла 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 противоборства 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 переговорно-](#)

го процесса.

### ***Таблица 1***

Влияние эмоций на переговоры<sup>4</sup>

---

<sup>4</sup> \* От англ. Best Alternative to a Negotiated Agreement. *Прим. пер.*

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

## 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 од-

на 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***

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 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 осложняет 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 со-

беседника, 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 справиться 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	
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 просле-

дить 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 потеряете 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: сосредоточьтесь 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 ока-

зывают 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<sup>5</sup>, автономия<sup>6</sup>, статус и роль.*

---

<sup>5</sup> От англ. affiliation («соединение, связь») – стремление быть в обществе дру-

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.

### ***Таблица 3***

#### **Пять основных потребностей**

---

гих людей, потребность человека в создании теплых, доверительных, эмоционально значимых отношений с другими людьми. *Прим. пер.*

<sup>6</sup> Здесь: индивидуальная свобода действия, самостоятельность. *Прим. ред.*



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

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 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 удовле-

ние 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.

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, позабытым 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).

#### ***Таблица 4***

**Риск игнорирования основных потребностей**

Мои основные потребности игнорируются, когда...	В результате я чувствую...	Когда подобное происходит, я склонен...
<p>Меня не ценят</p> <p>Ко мне относятся как к сопернику</p> <p>Нарушают мою автономию</p> <p>Принижают мой статус</p> <p>Принижают мою роль и выставляют ее незначительной</p>	<p><b>Злость</b> Гнев Раздражение Негодование</p> <p>Досаду Беспокойство Ненависть Презрение Нетерпение</p> <p><b>Обеспокоенность</b> Сожаление Страх Нервозность Эмоциональную тяжесть Тревогу</p> <p><b>Зависть и ревность</b></p>	<p>Отвращение Отторжение Досаду Обиду Пренебрежение</p> <p><b>Чувство вины и стыд</b> Угрызения совести Унижение Замешательство</p> <p><b>Грусть</b> Тоску Безнадежность Мрачность Опустошенность Апатию</p> <p>Реагировать негативно вопреки собственным интересам</p> <p>Действовать самостоятельно</p> <p>Мыслить шаблонно</p> <p>Действовать обманным путем и выглядеть как человек, не заслуживающий доверия</p>

Эффект от удовлетворения основных потребностей

Мои основные потребности удовлетворяются, когда...	В результате я чувствую...	Когда подобное происходит, я склонен...
Меня ценят	<b>Воодушевление</b>	<b>Привязанность</b>
Ко мне относятся как к коллеге	Жизнерадостность Легкость	Доверие Заботу Сострадание
Признают мою свободу в принятии решений	Заинтересованность Эйфорию	<b>Гордость</b> Способность достичь цели Смелость
Адекватно оценивают мой высокий статус	<b>Счастье</b> Удовлетворение Удовольствие Ликование Спокойствие Радость	<b>Собственную значимость</b> Облегчение Расслабленность
Я могу реализовать свой потенциал, то, чем я занимаюсь, имеет значение	<b>Надежду</b>	

## 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?

- *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 сей-

час 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 сотруд-

ничество.

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 *раскритиковать 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.

### ***Таблица 5***

В чем искать ценность

---

**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»

---

*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 слышали, 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.

# Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.