

Глава 10

Следует ли позволить им увидеть, как вы потеете (или плачете)?

Эмоции на переговорах

Эмоции, такие как гнев, счастье, печаль, удивление, страх, играют важную роль в переговорах. Их последствия для сторон бывают неоднозначными: они могут как увеличивать, так и уменьшать шансы на успех. Проявление эмоций — и даже само их переживание — способно влиять и на ваше мышление и восприятие информации в ходе переговоров, и на поведение партнера, и даже на вашу способность добиваться того, чего вы хотите, и даже большего.

Как переговорщик вы можете выражать свои подлинные чувства, а можете изображать то, чего на самом деле не испытываете. Иными словами, демонстрируемые эмоции бывают неконтролируемым проявлением настоящих чувств переговорщика, а бывают и продуктом стратегического выбора обнаруживать свои настоящие чувства или имитировать переживания, которых вы в действительности не испытываете. Например, вы можете выражать свой гнев то ли потому, что решили не утаивать его, то ли потому,

что просто не в состоянии контролировать себя. А есть и другой вариант: вы можете злиться, но выражать при этом радушие или сочувствие — эмоции, которые в данный момент не испытываете. Или можете сердиться, но подавлять в себе это чувство и демонстрировать безразличие. И наконец, вы можете эмоционально никак не отреагировать на некую ситуацию, но повести себя так, как будто разгневались, чтобы таким образом повлиять на поведение партнера.

Большинству людей обычно не составляет труда вспомнить переговоры, в ходе которых их эмоции или эмоции партнера помешали им добиться того, чего они хотели. Возможно, и вам тоже памятен такой момент. Наверное, проявление чувств было настолько сильным, что второй участник переговоров просто отказался продолжать из-за слов, брошенных вами в сердцах, или информации, которую вы выболтали в запале, хотя не следовало бы ею делиться, или же потому, что в тот самый момент вам было важно лишь одно — переспорить партнера или отомстить ему за что-либо. Подобные чувства — частый спутник того, что называют спиралью конфликта. Если эмоции, особенно негативные, выходят из-под контроля, наступает эскалация конфликта. В итоге отношения между сторонами может быть надолго нанесен большой ущерб, не говоря уже о том, как трудно при таком развитии переговоров добиться своей цели.

Спираль конфликта

Среди читателей наверняка найдутся люди, которые помнят, как в конце 1960-х — начале 1970-х годов в США проходили студенческие демонстрации. События нередко начинались с того, что горстка студентов объявляла протест или сидячую забастовку по какому-либо поводу. Администрация студгородка вызывала службу безопасности, чтобы разогнать нарушителей спокойствия, что приводило к арестам, активизации сопротивления и привлечению внимания средств массовой информации. В результате к сватке присоединялись и другие студенты. Из-за этого администрация требовала

от службы безопасности прислать еще сотрудников или вызывала полицию, а в некоторых более тяжелых случаях даже Национальную гвардию. Подобные агрессивные действия со стороны администрации подталкивали студентов к протестному движению гораздо сильнее, чем те вопросы, которые первоначально стали поводом для демонстрации. Во время переговоров из всех типов событий, имеющих спиралевидное развитие, чаще всего можно наблюдать именно разворачивание спирали конфликта. Она может иметь как позитивный эффект (генеративная спираль), так и негативный (дегенеративная спираль). Спираль конфликта, как правило, является следствием реакции на поведение другой стороны в духе «око за око» или даже обострения реакции партнера. Ответные шаги принимают самые разные формы, от относительно мягких, таких как заискивание или скрытые угрозы, до более агрессивных. К числу последних можно отнести эмоциональные вспышки, открытые угрозы и неотменяемые обязательства. Подобные действия могут завести переговоры в тупик, причем произойдет это именно по эмоциональным причинам, а не по ценовым.

Томас на своем опыте узнал, как эмоции могут разрушать ценность. Когда он был шестилетним мальчиком, его семья собралась эмигрировать из родной Польши в Израиль. Готовясь к переезду, они старались продать наиболее ценное имущество, особенно то, которое в жизни на Ближнем Востоке им не пригодится. У отца Томаса, например, имелись очень хорошие зимние сапоги — ценная вещь в такой стране, как Польша, где зимой выпадает много снега, но совершенно бесполезная в Израиле. В 1975 году сапоги такого качества в Польше стоили очень дорого, и не многие могли себе позволить их купить. Тем не менее за пару дней до отъезда покупатель нашелся, но он сказал, что готов заплатить за них лишь половину той (и в правду значительной) суммы, которую запрашивали. Разгневанный предложенной ценой, которую он посчитал незаслуженно низкой, отец Томаса — по жизни человек разумный, физик-ядерщик — взял большой кухонный нож и, разрезав сапоги пополам, заявил: «За половину цены можешь взять половину сапог!» На самом деле предложение явно превышало отправную цену отца Томаса, так как на Ближнем Востоке

сапоги, очевидно, не имели бы никакой ценности, а разрезав их пополам, мужчина вообще лишился ценности. Конечно, можно предположить, что он получил удовлетворение от уничтожения своих классных сапог и оценил это чувство дороже половины стоимости обуви. Однако напрашивается совсем иной вывод: его эмоциональный всплеск не позволил ему добиться того, чего он хотел, и в итоге он получил гораздо *меньше* желаемого.

Переживания, особенно негативные, способны ограничивать нашу способность мыслить и действовать стратегически верно. Эмоциональные вспышки заразительны, и они создают волны таких же ответов со стороны партнеров*. Понимая, что негативные эмоции действуют разрушительно, переговорщики часто пытаются подавлять или скрывать свои чувства, особенно такие, как гнев. Говард Райффа, например, в своей книге *The Art and Science of Negotiation* («Искусство и наука переговоров») также говорит о том, как важно владеть собой и контролировать свои эмоции. Ему вторит и Джеральд Ниренберг в книге «Искусство переговоров»: «в эмоциональном состоянии люди не желают думать и к тому же становятся исключительно восприимчивыми к внушениям со стороны умелого оппонента»¹.

Уклоняются от сильных эмоций по-разному. Во-первых, можно избегать самих ситуаций, которые с большой вероятностью вызовут в вас эмоциональный всплеск. Скажем, вы можете остерегаться встреч с коллегой, потому что владеете информацией, которая способна разозлить его. Во-вторых, можно видоизменять ситуацию и таким образом снижать вероятность сильной эмоциональной реакции. Скажем, вы можете избегать темы, которая, скорее всего, спровоцирует негативную реакцию, или же постараться

* Вспомним балладу Гете «Ученик чародея», написанную им в 1797 году. Вкратце, в ней великий поэт предлагает, чтобы «духи для дела вызывал лишь колдун умелый».

преподнести провокационную информацию, каким-нибудь образом подсластив горькую пилюлю. В-третьих, если почувствуете, что в вас закипает гнев по отношению к партнеру, вы можете досчитать до десяти, прежде чем ответить ему, или мысленно перенестись в какое-нибудь приятное место. И наконец, можно просто подавлять внешнее выражение эмоции, которую вы испытываете, то есть сохранять бесстрастный вид. Все эти варианты действия позволят вам избежать эмоционального ответа или смягчить его.

Но существует и другой, принципиально иной подход. Вы можете переформатировать итог или личностный смысл, который придает ситуации. Например, вы можете решить, что гнев, выражаемый партнером, совершенно обоснован, если рассматривать сложившееся положение вещей с его точки зрения. Иными словами, можно прийти к заключению, что гнев вызван полученными сведениями, а не вашим поведением. Стратегия регулирования собственных эмоций до того, как они будут испытаны, называется *переоценочной*. Переоценка производится на ранних этапах процесса, в ходе которого ожидается возникновение эмоции. Она включает в себя когнитивные усилия, конкретно нацеленные на нейтрализацию или переформатирование эмоционального опыта. Переоценочные стратегии меняют само переживание и переформатируют вашу интерпретацию этого опыта. Для их применения требуется внимательно подумать о своем партнере и его вероятном поведении — выполнение этого требования обязательно при подготовке к переговорам, хотя для большинства переговорщиков оно представляет значительную трудность².

Все данные выше рекомендации хотя и интуитивно понятны, имеют, однако, некоторые системные недостатки, так как игнорирование или подавление собственных эмоций в ходе переговоров может иногда и навредить вам. В конце концов, препятствование выражению эмоций требует

значительных умственных усилий, а эти усилия приходится отвлекать от главной цели — успешного завершения переговоров. Поэтому подавление эмоций на практике может приводить также к подавлению вашей способности обрабатывать и вспоминать информацию³. К тому же подавление эмоций вредно воздействует как на вас самих (когда человек сдерживает демонстрацию чувств, его кровяное давление повышается), так и на партнера по переговорам. Даже тогда, когда вам удастся успешно подавить проявление эмоций, кровяное давление поднимается не только у вас, но, как ни странно, и у вашего партнера, и он начинает воспринимать вас как человека не слишком приятного. Иными словами, в этот момент вы подавляете не только свои негативные эмоции⁴! Но и это еще не все: бесстрастное выражение лица может снизить вашу способность к поиску креативных решений и достижению успеха в переговорах, потому что эмоции дают бесценную информацию обеим сторонам — и вам, и партнеру.

Связь между мыслями и чувствами

Люди обладают ограниченным объемом когнитивных ресурсов. Мышление и чувство связаны между собой, и дело здесь не только в том, что отведенные на это ресурсы изымаются из объема, выделяемого на мышление. В одних ситуациях эмоции способны улучшать процесс мышления, в других же они, наоборот, затрудняют его.

Хотя эмоциональные и когнитивные функции человека находятся под контролем различных, частично независимых друг от друга систем мозга, чувства способны оказывать влияние на наш выбор, так как они поставляют информацию, помогающую принимать решения⁵. Чтобы продемонстрировать этот феномен, исследователи просили людей оценить, насколько забавны предложенные

карикатуры⁶. Однако прежде чем приступить к выполнению задания, половина участников эксперимента должна была подержать в зубах карандаш таким образом, чтобы он торчал изо рта как соломинка. Вторую половину респондентов попросили подержать в зубах карандаш горизонтально, так, чтобы отточенный конец находился у одного уха, а противоположный, с резинкой — у другого. Вы можете не поверить, что положение карандаша во рту способно оказывать влияние на оценку забавности изображений, но факт остается фактом, люди, которые держали карандаш во рту как соломинку, активизировали мышцы лица, стандартно используемые для того, чтобы морщиться, в то время как те, кто держал карандаш горизонтально, активизировали мышцы, обычно ассоциируемые с улыбкой. Так вот, вторая группа участников сочла карикатуры более смешными, чем первая. Как будто респонденты при этом думали: «Я чувствую себя так, как если бы морщился [первая группа], следовательно, эти карикатуры не могут быть такими уж забавными», или: «Я ощущаю себя так, как будто смеюсь [вторая группа], должно быть, эти карикатуры очень смешные».

Разумеется, участники эксперимента не знали, какой эффект стимулирование различных групп мышц для выражения тех или иных эмоций оказывает на их оценку карикатур. Но незнание общих положений о том или ином эффекте на восприятие не означает, что он на вас не действует. Правда, это исследование проводилось в контролируемой среде лаборатории, тем не менее оно проливает свет на тесную взаимосвязь между эмоциями и восприятием.

Если хотите пример из реальной жизни, вспомните, какое мощное влияние оказывает аудитория на вашу интерпретацию собственного опыта, получаемого во время представления или концерта. Причем даже необязательно, чтобы аудитория была настоящая — Голливуд, к слову, давно уже оценил эффективность звуковых дорожек с записью смеха.

Эмоции оказывают влияние и на ваш выбор. Скажем, эмоции низкого или среднего уровня интенсивности способны подготовить вас к ответу на трудности или открывающиеся возможности, поставляя вам информацию о том, что наиболее важно и как вы справляетесь с достижением своих целей. Недавно были проведены исследования, посвященные изучению другого канала влияния эмоций на мышление. В прошлом было принято считать, что позитивный настрой способствует повышению креативности, активизации мышления и усилению гибкости, в то время как негативный провоцирует несогласие и конфликты⁷. Сегодня же складывается консенсус о том, что с эвристическим типом обработки информации связан целый ряд различных эмоций, как, впрочем, и с системной обработкой информации.

Большинство людей полагают, что более вдумчивая оценка или системная обработка связаны с позитивными эмоциями, а эвристический тип мышления активизируется вместе с негативными эмоциями. Оказывается, это не так! Широта или глубина мышления не зависит от «валентности» (позитивной или негативной) переживаний. Выясняется, что и разгневанные люди, и пребывающие в состоянии счастья в одинаковой степени склонны к эвристическому мышлению. Счастливые люди тоже в большей степени начинают полагаться на стереотипы, как и разгневанные⁸. Пребывая в одном из этих двух состояний, люди начинают уделять больше внимания явным характеристикам говорящего, а не убедительности его аргументов⁹. В отличие от них, люди, переживающие печаль (часто воспринимаемую как негативная эмоция) или удивление (которое может быть как позитивным, так и негативным в зависимости от характера неожиданности) с большей вероятностью будут рассматривать различные варианты действий и обрабатывать информацию более тщательно и вдумчиво¹⁰.

Как выясняется, счастье и гнев влияют на наше мышление не так, как другие эмоции, например печаль или удивление, в случае возникновения которых человек обрабатывает информацию более системно. А от того, как мыслят переговорщики, зависит очень многое. Дело в том, что эвристическое мышление ассоциируется с компромиссами и сосредоточенностью на том, кто что получит, тогда как системное мышление ассоциируется с активизацией процесса создания ценности.

Но что именно в этих эмоциях меняет наш образ мыслей? Оказывается, чем сильнее эмоции связаны с чувством уверенности, тем больше они подталкивают переговорщиков к тому, чтобы мыслить эвристически. И наоборот, чем больше эмоции связаны с чувством неуверенности, тем систематичнее люди воспринимают и анализируют информацию¹¹. Однако такие эмоции, как счастье и гнев, при всей видимой их полярности, имеют намного больше общего, чем просто связь с чувством уверенности и эвристическим типом обработки информации. Наверное, самое удивительное их сходство состоит в том, что и счастье, и гнев по природе оптимистичны¹².

Конечно, мало кто из переговорщиков считает гнев оптимистическим чувством. Однако выясняется, что именно таким оно и является — если воспринимать мышление разгневанного человека как составление планов будущих действий. Размышляя о предстоящем, разгневанные люди часто чувствуют себя так, словно они способны изменить собственное будущее, оказать влияние на источник своего гнева или найти способ обойти барьеры, помешавшие им выполнить задуманное¹³.

К тому же гнев способен придавать нам энергии и побуждать к действию. Многие из нас могут вспомнить, как их охватывало чувство радостного возбуждения, когда они давали волю жажде мести обидчику, или как их переполняло

едва сдерживаемое веселье, когда они наблюдали за тем, как несчастья, будто сговорившись, обрушиваются на врагов. Но и это еще не все. Ученые, изучающие природу гнева, пришли к выводу, что существует большая разница между тем, как это чувство переживается в настоящий момент, и тем, какие о нем остаются воспоминания. В момент переживания гнев положителен, а в воспоминаниях переживание гнева остается со знаком минус!¹⁴

Отсюда вывод: если гнев — оптимистическая эмоция, то можно ожидать, что человек, разгневавшийся в ходе переговоров, извлечет определенные выгоды из этого состояния. По меньшей мере прилив оптимизма приведет к повышению его притязаний. Счастье тоже чувство оптимистическое. Основываясь на собственном опыте, вы можете сказать, когда именно добивались лучших результатов в переговорах — когда чувствовали себя счастливыми или когда гневались на партнеров? Иными словами, когда, по вашему мнению, переговорщики создают больше ценности, а также притязают на бóльшую ценность — в гнев или в счастье?

Какие чувства для переговорщика лучше — гнев или счастье?

Историческая статистика, собранная учеными, исследующими влияние эмоций на переговоры, доказывает, что счастливые переговорщики — или, по крайней мере, те, кто пребывает в хорошем настроении, — лучше проявляют себя в создании ценности, в то время как разгневанные, как правило, успешнее в притязании на ценность¹⁵. Но что произойдет, если у оптимистично настроенных и разгневанных (то есть уверенных в себе и склонных к эвристическому мышлению) переговорщиков вызвать чувство неуверенности? Внушить им, что переговоры — отнюдь не рутина

и их исход неизвестен. Можно ли создать разгневанного, но неуверенного переговорщика, который, испытывая оптимизм из-за своего гнева, вместе с тем склонен к системному мышлению, характерному для людей, переживающих чувство неуверенности?

Ученые провели несколько подобных экспериментов. В первом случае они вызывали у одного из переговорщиков в каждой паре чувство гнева. Переговорщик получал «доказательства» того, что партнер ведет себя некорректно, и начинал сердиться. Второй партнер в ответ также начинал злиться, но не был уверен в том, что подобное неприятное развитие событий — следствие поведения другой стороны¹⁶.

Во втором случае исследователи намекали половине участников, что ход переговоров всегда один и тот же, что он представляет собой рутинное взаимодействие, а отнюдь не нечто непредсказуемое и полное неожиданностей¹⁷. Результаты обоих экспериментов показали, что гнев, сопровождающийся чувством неуверенности, приводит к *созданию большей ценности* в ходе переговоров. Разгневанные и одновременно неуверенные переговорщики создали больше ценности, чем эмоционально нейтральные, которые, в свою очередь, показали себя лучше, чем разгневанные, но уверенные в себе переговорщики¹⁸. Однако разгневанные стороны переговоров в целом сумели отстоять свои притязания на большую долю ресурсов, чем их партнеры. И как вы, возможно, уже подозреваете, причина, по которой неуверенные и гневные переговорщики справляются со своими задачами лучше других, состоит в том, что они в большей степени мыслят о переговорах системно и стратегически, чем их рассерженные, но уверенные в себе товарищи.

При этом следует отметить, что все упомянутые наблюдения проводились в ситуации, когда разгневанные люди взаимодействовали со спокойным партнером. А что произойдет, если обе стороны окажутся во власти гнева или будут

испытывать чувство счастья или обе будут считать, что их партнер несет ответственность за поведение, вызвавшее эти эмоции или эту неуверенность? Оказывается, шансы на успех в притязании на ценность повышаются под воздействием эмоции, а шансы на успех в создании ценности — под влиянием неуверенности¹⁹.

Давайте сначала рассмотрим эффект от притязания на ценность или от решения о распределении ресурсов. Разгневанные переговорщики смогли заявить права на бóльшую ценность, чем их счастливые партнеры. Однако сердитый или радостный настрой почти никак не способствовал созданию ценности. В этом деле важной оказалась степень уверенности или неуверенности, испытываемой переговорщиками из-за конкретной ситуации, взаимодействия или события. Как показало исследование, чем неувереннее чувствовали себя люди по поводу того, как будут разворачиваться переговоры, и чем больше неуверенных было в паре (то есть когда не один, а оба партнера испытывали неуверенность), тем больше ценности они создавали.

Вместе с тем исследование выявило еще один интересный факт о способности к созданию ценности людьми, переживающими разную степень гнева и уверенности (неуверенности). Оказалось, что из всех возможных комбинаций переговорщиков в паре наибольшая ценность создается тогда, когда один из партнеров разгневан и не уверен, а *наименьшая* — когда один из партнеров разгневан и уверен! Ценность, создаваемая счастливыми людьми, заняла место посередине между ценностями, создаваемыми двумя разными типами разгневанных людей.

Следовательно, гнев может быть полезен для создания ценности, а еще он может способствовать притязанию на ценность, особенно если ситуация сопряжена с неопределенностью. К тому же есть разница в эффектах от двух типов оптимизма: производимого чувством гнева

и производимого ощущением счастья. И хотя нет отличий между тем, как рассерженные и радостные переговорщики оценивали роль своего оптимистического настроения в достижении результатов, а также свою уверенность в способности добиться таких итогов, первоначальные предложения, которые делали разгневанные переговорщики, оказывались гораздо более невероятными, чем предложения их счастливых товарищей. Недостаток агрессивности у «счастливицков» вполне созвучен их нежеланию «отравлять момент». Люди, переживающие чувство счастья, склонны избегать действий и ситуаций, которые, как они считают, могут испортить настроение, а потому им зачастую так и не удается добиться того, ради чего они вступили в переговоры.

Эмоции: переживаемые и изображаемые

Выражение эмоций поставляет важную социальную информацию, такую как появление опасности (выражение страха) или возможностей (счастливое выражение лица). Выражая подобные чувства в ходе переговоров, вы передаете своему партнеру информацию о ваших вероятных действиях и поведении²⁰. Конечно, подразумевается, что выражение вашего лица передает чувства, которые вы действительно испытываете. Однако иногда люди выражают эмоции, которых не испытывают, или, наоборот, не проявляют своих истинных чувств.

Какое влияние оказывает выражение лица на способность вести переговоры? Чтобы ответить на этот вопрос, давайте рассмотрим два важных аспекта эмоций: какую функцию они выполняют для вас (внутриличностный аспект эмоций) и какую функцию они выполняют для собеседника (межличностный аспект эмоций).

Начнем с того, что, проявляясь в межличностном взаимодействии, эмоции оказывают влияние на вашу оценку

обстановки и партнеров. Например, гнев связан с неодобрением действий окружающих, переживанием обиды или агрессии, а также с уверенностью в своей способности преодолеть препятствие. Это сильное чувство оказывает влияние на восприятие разгневанного человека, его решения и поведение. Иными словами, гнев мотивирует вас на изменение ситуации, устранение барьеров и восстановление статус-кво²¹. Переговорщик, переживающий гнев, скорее всего, начнет вести себя агрессивнее и вместе с тем будет настроен оптимистичнее. Возможно, он станет активнее противиться предложениям идти на уступки или, наоборот, сам будет настойчивее требовать от партнеров уступить²².

Но иногда гнев может отвлекать переговорщиков и ухудшать качество их мыслительного процесса²³. В такие моменты люди склонны фокусироваться скорее на вопросах, вызвавших их гнев, нежели на вопросах, связанных с переговорами, и нередко упускают из виду свои первостепенные цели — добиться того, чего они хотят, и даже большего!²⁴ Если гнев затуманивает ваш взгляд, даже если при этом он придает вам оптимистичности, вероятность достижения интегративных соглашений, создающих ценность, снижается. Вы, скорее всего, зайдете в тупик, особенно если гнев снизит вашу мотивацию, а заодно и способность воспринимать и анализировать сложную информацию и таким образом находить решения, позволяющие улучшить свое положение.

Счастье же ассоциируется с ожиданием положительных изменений в будущем, а также с чувством уверенности и предсказуемости. Человек оценивает ситуацию как развивающуюся в позитивном направлении и приходит к выводу, что ему просто нужно держаться избранного курса. Иными словами, он не особо мотивирован к получению дополнительной ценности²⁵. Так, например, было установлено, что переговорщики, пребывающие в хорошем расположении

духа, в большей степени настроены на сотрудничество и в меньшей — на соперничество, а также они больше полагаются на простую эвристику. В контексте переговоров такой настрой приводит к достижению быстрых и дружественных, но неэффективных соглашений²⁶.

А теперь поговорим о том, какое воздействие эмоции и их выражение оказывают не столько на вас, сколько на окружающих. Выражение такого чувства, как гнев, может производить на них эффект, в корне отличающийся от того, который он оказывает на самого разгневанного человека. То же самое относится и к выражению и переживанию счастья.

Начнем с того, что простое изображение эмоции, скорее всего, никак не повлияет на ваше мышление. Если вы будете вести себя как счастливый человек, вам вряд ли стоит ожидать активизации эвристического типа мышления, и, наоборот, если будете изображать печаль или удивление, вряд ли ваше мышление станет более системным. Чтобы эти чувства оказали на вас соответствующее воздействие, их нужно испытывать. Если что-то и может изменить изображение этих чувств, то это реакция окружающих. Переговорщики в большей степени готовы идти на уступки, когда их партнеры выражают гнев²⁷. Значит, выражение гнева приносит выгоду тому, кто его выражает, позволяя ему притязать на большую ценность, но не улучшает его способность к созданию этой самой ценности. Можно предположить, что механизмы, связанные с выражением эмоций, отличаются от тех, что связаны с их переживанием. В подтверждение этого заключения можно привести следующий факт: переговорщики менее склонны уступать партнерам, лучащимся счастьем, чем тем, кто рассержен²⁸.

Очевидно, выражение эмоций может производить эффект, отличный от эффекта, который создает переживание этих самых эмоций. Например, выражение удивления

приводит к совсем иному когнитивному опыту, чем переживание этого чувства. Выражение удивления, которого вы на самом деле не испытываете, меняет реакцию окружающих людей²⁹. Похоже, эмоции, которые вы изображаете, действуют на партнеров гораздо сильнее, чем на вас самих. Поэтому их выражение представляет собой межличностный феномен.

Однажды выражение гнева во время переговоров сыграло на руку и Томасу. В 2013 году он решил продать свой дом в пригороде Чикаго. На рынке недвижимости наступило оживление, и в первую же неделю после объявления о продаже дома Томас получил два предложения. Он сообщил обоим кандидатам, что у них появился конкурент, и оба претендента ответили тем, что подняли цену выше, чем было первоначально заявлено в каталоге.

Конечно, Томас выбрал того покупателя, который предложил более высокую цену, и подписал с ним соглашение о продаже. В контракте оговаривалось, что цена будет скорректирована, если после проведения осмотра обнаружатся какие-нибудь не описанные ранее недостатки. После тщательного осмотра семейная пара, купившая дом, потребовала снижения цены на 32 тысячи долларов, предъявив перечень с претензиями к состоянию строения. Например, они выяснили, что котел старый и, возможно, его скоро придется менять. Однако информация о том, сколько лет котел находится в эксплуатации, была своевременно предоставлена потенциальным покупателям, так что, по мнению Томаса, эту проблему нельзя было отнести к категории не заявленных ранее. После проведенных через агента переговоров согласие так и не было достигнуто. Томас выразил свой гнев (тоже через агента) и пригрозил снова выставить дом на продажу. Покупатель не отреагировал на это, и Томас опять включил дом в каталог недвижимости, выставленной на продажу, аннулировав соглашение о продаже. Через

несколько дней покупатель уступил, и дом был продан ему практически по согласованной ранее цене — пришлось дать только крохотную скидку за один небольшой недостаток, о наличии которого Томас не подозревал, а потому и не сообщил.

Выражение эмоций оказывает более сильное воздействие на партнеров, чем на вас, хотя нельзя сказать, что оно проходит для вас совсем уж бесследно. Чтобы выразить эмоции, которых вы не испытываете, от вас требуется последовательно прилагать определенные когнитивные усилия. Помните о том, что мы говорили о когнитивной энергии, необходимой для подавления эмоций, и о том, что в этот момент она недоступна для применения в других целях, например для обработки информации, поступающей в ходе переговоров. Чем сильнее выражаемая эмоция будет противоречить вашему реальному эмоциональному состоянию, тем больше усилий потребуется приложить для поддержания впечатления, будто вы ее действительно испытываете. Чем больше усилий потратится на это, тем меньше когнитивных ресурсов у вас останется для решения проблем, возникающих в ходе переговоров. Поэтому можно сказать: чем менее различны выражаемые и переживаемые эмоции, тем меньше сил они у вас отбирают. И наоборот, когда переживаемые и выражаемые эмоции неодинаковы — то есть когда вы демонстрируете не то, что чувствуете, — они могут производить разнонаправленное действие. В такой ситуации когнитивные потребности оказываются неудовлетворенными, что приводит к значительному ухудшению вашей способности к созданию ценности.

Далее мы рассмотрим третью проблему, связанную с выражением чувств, которых вы не испытываете, а именно то, что человек и вправду начинает переживать те эмоции, которые изображает из тактических соображений. Показные эмоции часто превращаются в настоящие.

Эмоциональное заражение

Возможно, вы об этом раньше не задумывались, но в ваших же интересах, особенно при притязании на ценность, сделать так, чтобы партнер испытывал положительные эмоции независимо от того, какое у вас лично настроение. Дело в том, что счастливые люди быстрее идут на соглашение и, как правило, воспринимают мир более дружелюбно и позитивно, а потому требуют меньшего. Вот почему бывает очень полезно улучшать настроение собеседника. Но как?

Эмоции заразительны. Кому, как не Джо Джирарду, не знать этого? Он, наверное, один из самых выдающихся переговорщиков на планете. Джо даже попал в «Книгу рекордов Гиннеса» как самый удачливый продавец автомобилей. Отчасти его успех, вероятно, можно объяснить теми эмоциональными сигналами, которые он посылал клиентам. Говорят, что Джирард отправлял по 13 тысяч поздравительных открыток в месяц старым и потенциальным покупателям, и хотя текст открыток был разный, он доносил до получателей одну и ту же мысль: «Вы мне нравитесь». Конечно, у успеха Джо есть много слагаемых, но одним из них, безусловно, является жизнерадостное и дружелюбное выражение его лица в общении с клиентами. Как показывают исследования, положительные эмоции передаются людям, которые наблюдают за их проявлением³⁰.

Эмоции передаются от человека к человеку, как правило, через подсознательное подражание мимике, жестам, речевым моделям и тону голоса окружающих. Если радостное выражение лица способно сделать человека более привлекательным и повлиять на дальнейшее поведение собеседника, то успех таких людей, как Джо Джирард, в значительной степени основывается на их умении заражать

окружающих приподнятым расположением духа и дружелюбным к ним отношением. Заражать так, что даже самые циничные партнеры не замечают, как это происходит. Иными словами, выражая положительные эмоции, вы передаете свой позитивный настрой собеседникам. Обратное тоже верно. Если вы выражаете гнев, окружающие тоже поддаются ему.

Самое удивительное, что заражение работает во все стороны, в том числе и вовнутрь. Если вы намеренно изображаете гнев, то постепенно начинаете сердиться. Вот так вы приводите себя в состояние гнева. Если вспомнить то, что мы говорили о когнитивных усилиях, необходимых для выражения эмоций, которых вы в самом деле не испытываете, то можно заключить, что постепенно эти усилия будут становиться все менее эффективными, так как изображаемое эмоциональное состояние все больше будет соответствовать переживаемому. Для поддержания разности этих двух состояний требуется постоянно сохранять бдительность, иными словами, непрерывно и строго себя контролировать.

Итак, мы выяснили, что выражение эмоций, особенно негативных, оказывает влияние и на вас, и на партнера. Интересно, есть ли у этого механизма какие-нибудь альтернативы? И что лучше — выразить гнев или бросаться угрозами? С психологической точки зрения (в отличие от экономической, о которой мы говорили в главе 9) сравнение эффекта от угрозы и от выражения гнева оказывается в пользу первого: угроза эффективнее гнева. Но реализация угроз может быть затруднительной, а у гнева есть свои преимущества. Иными словами, угрозы и гнев сопряжены с различными издержками и приносят разные выгоды, поэтому их применение должно осуществляться только после очень тщательного обдумывания.

Резюме

Когда дело доходит до оценки воздействия эмоций на поведение переговорщиков, многие широко распространенные умозаключения и советы не выдерживают научной проверки на достоверность. Поэтому, вместо того чтобы руководствоваться своим чутьем или эмоциями, в ходе переговоров лучше держите в уме следующие факты и рекомендации:

- Исследования доказывают: вместо того чтобы подавлять чувства и стараться сохранять бесстрастное выражение лица, лучше попытаться переоценить свои эмоции. Иными словами, если вы считаете, что вам грозит эмоциональная вспышка, лучше попробуйте переосмыслить ситуацию до того, как вами овладеют страсти. Подавлять чувства приходится в том случае, когда вы уже их переживаете; следовательно, эту стратегию следует считать менее эффективной в условиях переговоров, чем стратегию переоценки, и на то есть две причины. Во-первых, подавление эмоций может сделать вас неспособным к разрешению проблем и, во-вторых, привести партнера в состояние аффекта. В отличие от подавления, переоценка производится до того, как возникла эмоция, и фокусируется главным образом на осмыслении ситуации и той информации, которая может быть извлечена из эмоциональной реакции партнера на нее. Например, вы можете попытаться подавить в себе эмоциональное решение обострить конфликт в ответ на угрозы партнера, брошенные в ходе переговоров. Но есть и другой вариант. Вы можете действовать упреждающе, а точнее, посмотреть на угрозы как на информацию о том, чем именно партнер особо дорожит, и использовать полученные сведения для корректировки своих следующих предложений.

- Мудрые переговорщики способны использовать эмоциональные ответы или состояния как еще один источник информации о своих собственных предпочтениях, а также об относительной важности различных вариантов решения проблем. Более того, эмоции, которые усиливают неопределенность и неуверенность, в конечном счете улучшают процесс создания ценности. Другие эмоциональные состояния, такие как гнев, тоже могут содействовать притязанию на ценность. Просто нужно уметь пользоваться и теми, и другими.
- Будьте чуткими к эмоциональному состоянию партнера и бдительными к тому воздействию, которое оно может оказать на ваши собственные чувства. Выражая положительные эмоции, вы можете заразить ими партнера, вызвать в нем готовность сотрудничать, убедить его согласиться с вашим предложением и воспринимать вас и ситуацию в более позитивном свете.
- Доказано, что положительные эмоции способствуют поиску приемлемых для обеих сторон решений, однако считается, что они снижают эффективность притязания на ценность. Поэтому вам следует подумать о тактическом выражении эмоций, которых вы на самом деле не испытываете. Например, вы можете захотеть поддержать партнера на ранних этапах переговоров, демонстрируя позитивный настрой. На более поздних же стадиях вы можете счесть уместным выражение такой негативной эмоции, как гнев, чтобы продемонстрировать жесткость и усилить свою способность притязать на ценность.

Эмоциональные реакции партнера предоставляют переговорщику ценную информацию, без которой ему было бы сложнее ориентироваться в ситуации. Однако необходимо отдавать себе ясный отчет в том, какое влияние

эмоции — и собственные, и собеседника — оказывают на вашу способность создавать ценность и притяжать на нее. Чувства могут служить и источником сведений, и мощным магнитом, отвлекающим ваше внимание и когнитивные усилия от удовлетворения важных требований переговорного взаимодействия.



[Почитать описание, рецензии
и купить на сайте](#)

Лучшие цитаты из книг, бесплатные главы и новинки:

