

## 2. Отделяйте людей от проблемы

Каждый знает, как сложно решить какую-нибудь проблему, когда люди не понимают друг друга, злятся, раздражаются и все воспринимают как личное оскорбление.

- Итак, кто начал забастовку? — спрашивает профсоюзный лидер.
- Я, — отвечает Джонс. — Все из-за этого подлого мастера Кэмпбелла. Он в пятый раз за две недели посылает меня на замену. Я устал от его придирок. Почему вся грязная работа достается мне?

Чуть позже профсоюзный лидер встречается с мастером Кэмпбеллом.

- Почему вы придираетесь к Джонсу? Он уверяет, что вы послали его на замену пять раз за две недели. Что происходит?
- Я посылаю Джонса, потому что он самый лучший работник, — отвечает Кэмпбелл. — Я знаю, что могу доверять ему, что он справится с любой работой. На замену я его посылаю лишь тогда, когда работник, занимающий это место, болеет. Вы же знаете, сейчас эпидемия гриппа, многие болеют. Я даже не думал, что это обижает Джонса. Мне казалось, что ему нравится ответственная работа.

Рассмотрим другую жизненную ситуацию. Адвокат страховой компании разговаривает с государственным страховым инспектором.

— Я ценю ваше время, инспектор Томпсон. Мне бы хотелось обсудить с вами некоторые проблемы, с которыми мы столкнулись в связи с принятым новым законом. Мы считаем, что данный пункт закона сформулирован таким образом, что он ущемляет права некоторых страховщиков. Мы бы хотели поговорить об изменении формулировки и...

Инспектор прерывает своего собеседника:

— Мистер Монтейро, ваша компания могла высказывать любые возражения во время обсуждения закона до его принятия. Я присутствовал на всех слушаниях, я внимательно анализировал все замечания и в конце концов сформулировал закон именно таким образом. Вы хотите сказать, что я совершил ошибку?

— Нет, но...

— Вы хотите сказать, что я несправедлив?

— Конечно, нет, сэр, но я думаю, что данный пункт закона влечет за собой последствия, которых никто из нас не предвидел, и...

— Послушайте, Монтейро, во время выборов я обещал, что положу конец выпуску фенов-убийц и дорогостоящих бомб, называемых автомобилями. И мой закон положит этому конец! Ваша компания в прошлом году получила пятидесятиmillionную прибыль. А теперь вы делаете из меня идиота, приходя ко мне и рассуждая о «несправедливых» законах и «непредвиденных последствиях»! Я не хочу больше слышать об этом. До свидания, мистер Монтейро.

Ну и что? Стоило ли адвокату компании доводить инспектора до подобного состояния, злить его и в результате ничего не добиться? Его компания давно работает в этом штате. Хорошие отношения с инспектором очень важны для будущего.

Может быть, адвокату следовало оставить инспектора в покое, несмотря на то что он убежден в несправедливости закона, в том, что его последствия окажутся противоречащими общественным интересам, в том, что эксперты не смогли правильно оценить проблему в период предварительных слушаний?

Что же делать в каждом таком случае?

## Участники переговоров — в первую очередь люди

Основной особенностью переговоров, о которой часто забывают на корпоративных или международных мероприятиях, является то, что вы имеете дело не с абстрактными представителями «другой стороны», а с людьми. У людей есть эмоции, системы ценностей, точки зрения. Каждый из них абсолютно уникален и непредсказуем.

И вы точно такой же.

Человеческий аспект переговоров может оказаться либо полезным, либо вредным. Процесс достижения соглашения может выработать в человеке психологическую готовность к взаимовыгодному решению проблемы.

---

У людей есть эмоции, системы ценностей, точки зрения. Каждый из них абсолютно уникален и непредсказуем.

---

Рабочие отношения, основывающиеся на доверии, понимании, уважении и дружбе, сложившиеся в течение длительного времени, делают каждые новые переговоры все более спокойными и эффективными. Чисто человеческое желание чувствовать себя спокойно и комфортно, а также беспокойство относительно того, что подумают другие, часто делают людей более чуткими к интересам других участников переговоров.

Однако люди часто обижаются, испытывают гнев, депрессию, страх, враждебность, подавленность и обиду. Человеческое эго очень уязвимо. Любой человек рассматривает мир с собственной точки зрения. Личное восприятие зачастую приводит к искажению реальности. Порой участники переговоров совершенно неправильно понимают друг друга. Непонимание усиливает предубеждение и ведет к реакциям отторжения, которые, в свою очередь, вызывают аналогичные реакции с другой стороны. Образуется

порочный круг, рациональный анализ возможных решений становится невозможен, и переговоры заканчиваются полным провалом. Целью игры становится набор дополнительных очков, укрепление негативного впечатления и перекладывание вины за провал переговоров друг на друга.

Неспособность воспринимать других участников переговоров как нормальных людей, подверженных всем человеческим слабостям, может погубить любые переговоры. Что бы вы ни делали в момент переговоров, на любой их стадии всегда спрашивайте себя: «А обратил ли я достаточно внимания на человеческие проблемы?»

## **Интересы каждого участника переговоров делятся на два вида: материальные и связанные со взаимными отношениями**

Каждый участник переговоров хочет достичь соглашения, которое удовлетворяло бы его материальные интересы. В этом заключается основная цель переговоров. Кроме того, участники переговоров заинтересованы в конструктивных отношениях друг с другом. Антиквар хочет и получить прибыль от продажи, и сделать покупателя своим постоянным клиентом. Как минимум участник переговоров хочет поддерживать достаточно хорошие рабочие отношения ради выработки приемлемого соглашения, учитывающего интересы обеих сторон. Как правило, на карту ставится очень многое. Большинство переговоров проводится в рамках длительных отношений, когда очень важно, чтобы каждый этап поддерживал, а не разрушал будущие отношения и способствовал успеху будущих переговоров. В действительности многие постоянные клиенты, деловые партнеры, члены семьи, коллеги, правительственные чиновники и целые народы гораздо выше ценят длительные

отношения, чем результат, достигнутый на конкретных переговорах.

Взаимные отношения имеют тенденцию переплетаться с проблемой. Основное последствие «человеческого фактора» на переговорах заключается в том, что взаимные отношения между сторонами переплетаются с процессом обсуждения основного вопроса. Обе стороны воспринимают друг друга во взаимосвязи с обсуждаемой проблемой. Когда кто-то из членов семьи говорит: «На кухне грязно» или «На нашем счете почти не осталось денег», эти слова можно воспринимать как констатацию проблемы, но в то же время они являются личным упреком. Гнев по поводу сложившейся ситуации заставляет вас направлять его на конкретного человека, который в вашем разуме связан с данной ситуацией. В материальную проблему оказывается вовлеченным эго участников.

---

Обе стороны воспринимают друг друга во взаимосвязи с обсуждаемой проблемой.

---

Другой причиной переплетения материальных и психологических вопросов является то, что люди очень часто воспринимают замечания по теме очень лично. Им кажется, что замечания другой стороны выражают отношение лично к ним. Если на этом не сосредоточиться, то такой процесс идет чисто автоматически. Мы редко осознаем, что подобному поведению может быть и другое объяснение. Таким образом, в рассмотренном нами примере рабочий Джонс считает, что мастер Кэмпбелл всячески пытается его унижить и оскорбить. В то же время Кэмпбелл уверен в том, что ответственная работа должна лстить Джонсу.

Чрезмерное отстаивание своих позиций вызывает конфликт между материальными интересами и взаимными

отношениями сторон. Когда переговоры рассматриваются как борьба самолюбий, позиции сторон еще более усиливают процесс переплетания. В вашей позиции я вижу, какого результата вы хотите добиться от наших переговоров. С моей точки зрения, такая позиция показывает, насколько мало вы цените наши отношения. Если я займу твердую позицию, которую вы сочтете неразумной, то к подобному же заключению придете вы. Вам станет ясно, что наши отношения для меня ничего не значат.

Чрезмерно твердое отстаивание своих позиций влияет на материальные интересы участника переговоров и на отношения между сторонами. Если для компании важны хорошие и прочные отношения со страховым инспектором, вы не станете заострять его внимание на волнующем вас вопросе. Если же вы больше заинтересованы в выгодном для вас завершении переговоров, чем в уважении и симпатии со стороны другого участника, то можете пожертвовать этими отношениями ради результата. «Если вы не согласитесь со мной по данному вопросу, воля ваша. Это будет наша последняя встреча». Активное отстаивание материальных интересов не поможет вам укрепить дружбу с другой стороной. Напротив, такими действиями вы убедите своих противников в том, что в будущем с вами лучше дела не иметь.

## **Отделяйте отношения от материальных интересов: всегда помните о человеческом факторе**

Достижение материальных целей и поддержание хороших рабочих отношений вовсе не являются полной противоположностью друг другу. Напротив, эти цели вполне мирно уживаются, если стороны заранее психологически готовы воспринимать друг друга вне связи с материальными

целями. Стройте отношения на точном восприятии, четком общении, адекватных эмоциях и взаимном уважении. Непосредственно учитывайте человеческий фактор, не пытайтесь подменить его материальными уступками.

---

Непосредственно учитывайте человеческий фактор, не пытайтесь подменить его материальными уступками.

---

Для того чтобы решить психологические проблемы, используйте психологические приемы. Если восприятие оказывается неадекватным, ищите способы разъяснения и убеждения. Если эмоции выходят из-под контроля, умейте выпустить пар. Когда возникает непонимание, старайтесь нормализовать общение.

Для того чтобы разобраться в огромном множестве чисто человеческих проблем, разделите их на три основные категории:

- 1) восприятие,
- 2) эмоции,
- 3) общение.

Все человеческие проблемы обязательно попадают в какую-нибудь из них. Во время переговоров очень легко забыть о том, что вы должны учитывать человеческие проблемы не только своих противников, но и свои собственные. Гнев и подавленность могут помешать вам добиться благоприятного для вас соглашения.

Ваше восприятие может быть односторонним, вы можете не услышать то, что вам говорят, и тогда ваше общение станет неадекватным. Приемы, о которых мы поговорим ниже, помогут вам решить чисто человеческие проблемы и противника, и свои собственные.

## Восприятие

Понимание образа мышления другой стороны — не просто полезный прием, который поможет вам решить свою проблему. Это самостоятельная проблема. Заключаете ли вы сделку или ведете диспут, различия между вами определяются различиями в образе мышления. Когда ссорятся двое людей, их ссора связана с предметом (оба претендуют на одни и те же часы) или событием (каждый считает виновником автомобильной катастрофы другого). То же самое происходит и в отношениях между народами. Марокко и Алжир никак не могут прийти к согласию относительно небольшого района Западной Сахары. Индия и Пакистан ссорятся друг с другом из-за создания ядерного оружия. В таких обстоятельствах люди предполагают, что им нужно больше знать о данном предмете или событии. Они начинают рассматривать часы, проводить замеры на месте аварии, изучают историю Западной Сахары или историю создания ядерного оружия в Индии и Пакистане.

---

Именно восприятие реальности каждой из сторон и является основной проблемой переговоров, которая открывает пути к решению.

---

Однако истоки конфликта лежат вовсе не в объективной реальности. Они кроются в сознании людей. Истина открывается в результате еще одного спора, призванного выявить различия. А различия эти существуют, поскольку они живут в их мышлении. Страхи, пусть даже безосновательные, являются реальными, и их следует учитывать. Надежды, пусть даже иллюзорные, могут привести к войне. Факты, даже установленные, могут оказаться бесполезными для решения проблемы. Обе стороны могут согласиться в том, что один человек часы потерял, а другой их нашел,



но в вопросе о том, кто является их законным владельцем, их точки зрения расходятся. В конце концов может быть установлено, что авария произошла из-за того, что в одной из машин были неисправны тормоза, так как колodки уже сносились и не были заменены вовремя. Но даже и тогда стороны будут продолжать спорить из-за того, кто будет платить за ущерб. Детальная история и география Западной Сахары, как бы хорошо и тщательно она ни была изучена и задокументирована, не решит территориального спора между сторонами. Даже самое точное выяснение того, кто и какое ядерное оружие создал, не положит конца конфликту между Индией и Пакистаном.

Какой бы полезной ни была объективная реальность, каждая сторона воспринимает ее по-своему. Именно восприятие реальности каждой из сторон и является основной проблемой переговоров, которая открывает пути к решению.

**Поставьте себя на место другой стороны.** Ваше восприятие мира зависит от вашего в нем места. Люди видят только то, что хотят видеть. Из массы детальной, подробной информации они выбирают только те факты, которые подтверждают правильность их восприятия. То же, что идет вразрез с их восприятием, сразу же подвергается сомнению или истолковывается абсолютно неправильно. Каждый участник переговоров видит в себе одни достоинства, а в противнике — одни недостатки.

Способность увидеть проблему с точки зрения другой стороны, какой бы трудной ни казалась вам эта задача, является одним из важнейших навыков ведения переговоров. Недостаточно просто знать, что вы воспринимаете проблемы по-разному. Если вы хотите повлиять на другого участника переговоров, вы должны абсолютно отчетливо понимать его точку зрения и чувствовать ее эмоциональную

силу. Недостаточно просто изучить чужую точку зрения, как жучка под микроскопом. Вы должны точно знать, каково это — быть жучком. Для того чтобы справиться с этой задачей, вы должны быть готовы отказаться от собственных предубеждений и полностью разделить точку зрения другой стороны. Они будут убеждены в своей правоте столь же сильно, как и вы — в собственной. Вы можете видеть на столе стакан, который наполовину полон прозрачной, прохладной воды. Ваша супруга может увидеть на том же столе красного дерева грязный, наполовину пустой стакан, который обязательно испортит полировку.

---

Помните: понимание точки зрения другой стороны — это не затраты, а преимущество. Оно позволит вам сократить зону конфликта и эффективно отстаивать собственные интересы.

---

Давайте рассмотрим различное восприятие одной и той же проблемы арендатором и домовладельцем. Речь идет о возобновлении аренды.

**Арендатор:** Арендная плата уже сегодня слишком высока.

**Домовладелец:** Арендная плата долго не повышалась.

**А.:** Поскольку все расходы постоянно растут, я не могу позволить себе платить больше за квартиру.

**Д.:** Поскольку все расходы постоянно растут, я должен получать больше средств от аренды помещений.

**А.:** Квартира нуждается в ремонте.

**Д.:** Он привел квартиру в безобразное состояние.

**А.:** Я знаю тех, кто платит за аналогичные квартиры гораздо меньше.

**Д.:** Я знаю тех, кто платит за аналогичные квартиры гораздо больше.

**А.:** Молодые люди вроде меня не могут себе позволить платить такую высокую арендную плату.

**Д.:** Молодые люди вроде него постоянно шумят и приводят квартиры в ужасное состояние.

**А.:** Аренда должна быть ниже, поскольку дом расположен в ужасном районе.

**Д.:** Мы, домовладельцы, должны повышать арендную плату, чтобы улучшить состояние нашего района.

**А.:** Я хороший жилец, у меня нет ни кошки, ни собаки.

**Д.:** Его магнитофон сведет меня с ума!

**А.:** Я всегда плачу за квартиру, когда он меня спрашивает об этом.

**Д.:** Он никогда не платит за квартиру, пока его об этом не спросишь.

**А.:** Он холоден и сдержан. Он никогда не интересуется моими делами.

**Д.:** Я вежливый человек. Я никогда не нарушаю права своих жильцов на личную жизнь.

Понять точку зрения другого человека еще не означает согласиться с ней. Однако понимание позиции противника может заставить вас пересмотреть собственные взгляды на ситуацию. Помните, что понимание точки зрения другой стороны — это не затраты, а преимущество. Это позволит вам сократить зону конфликта и поможет более эффективно отстаивать собственные интересы.

**Не объединяйте намерения другой стороны со своими страхами.** Люди часто предполагают, что другая сторона хочет сделать именно то, чего они боятся. Приведем пример из газеты «Нью-Йорк таймс». «Они встретились в баре, и он предложил ей подвезти ее домой. Он повез ее незнакомым маршрутом, сказав, что эта дорога короче. Он привез ее домой так быстро, что она успела к десятичасовым телевизионным новостям». Почему концовка этой истории нас так удивляет? Потому что наши предположения основывались на наших же страхах.

Очень просто поддаться привычке истолковывать слова и действия другой стороны наихудшим образом. Подозрения становятся второй натурой, отказаться от которой очень нелегко. Они выглядят «безопасными», однако привычка истолковывать все слова и действия другой стороны в наихудшем свете не позволяет вам объективно

воспринять свежие идеи, а следовательно, замедляет достижение согласия. Слепленные собственным негативным настроением, вы просто не замечаете незначительные изменения позиции и уступки, на которые идет другая сторона. Они делают противников в ваших глазах настоящими злодеями.

---

Очень просто поддаться привычке истолковывать слова и действия другой стороны наихудшим образом.

---

**Не обвиняйте другую сторону в собственных проблемах.** Очень соблазнительно возложить ответственность за свои неудачи на другую сторону. «Ваша компания абсолютно ненадежна. Каждый раз после того, как вы отремонтируете наш генератор, у нас на фабрике он немедленно выходит из строя». Обвинения — это очень легкий путь, в особенности если вы абсолютно убеждены в вине другой стороны. Но даже если ваши обвинения справедливы, такой путь совершенно непродуктивен. Подвергшись нападению, другая сторона займет оборонительную позицию и будет до последнего сопротивляться, что бы вы ни сказали. Они просто не услышат вас, а возможно, обрушатся на вас с собственными обвинениями. Обвинения немедленно объединяют людей с проблемой.

---

Очень соблазнительно возложить ответственность за свои неудачи на другую сторону.

---

Говоря о проблеме, вы должны отделять ее от человека, с которым ведется разговор. «Наш генератор, который обслуживает ваша фирма, снова сломался. Это происходит в третий раз за последний месяц. В первый раз генератор не работал целую неделю. Нашей фабрике необходим действующий генератор. Мне бы хотелось посоветоваться

с вами относительно того, как снизить риск поломки генератора. Следует ли нам сменить обслуживающую фирму, обратиться к производителю или сделать что-нибудь другое?»

**Обсуждайте восприятия друг друга.** Один из наилучших способов справиться с различиями в восприятии — это сделать их явными и обсудить с другой стороной. Если вы сделаете это честно и открыто, не обвиняя друг друга в возникших проблемах, дискуссия убедит другую сторону в том, что вы говорите серьезно. Одновременно и вы сможете убедиться в серьезности намерений другой стороны.

---

Справиться с различиями в восприятии — это значит сделать их явными и обсудить с другой стороной.

---

На переговорах стороны часто считают незначительными те проблемы друг друга, которые не связаны с достижением соглашения. Однако открытое и убедительное обсуждение всего, что другой стороне хочется услышать, может принести вам дополнительные очки.

Рассмотрим переговоры относительно передачи новых технологий, имевшие место на Конференции по морскому законодательству. С 1974 по 1981 год представители 150 стран собирались в Нью-Йорке и Женеве для того, чтобы выработать правила использования океана. Спектр обсуждаемых вопросов был очень широк: от правил рыболовства до регулирования добычи марганцевых руд со дна океана. В какой-то момент переговоров представители развивающихся стран выразили свою заинтересованность в обмене технологиями. Развивающиеся страны хотели получить от стран развитых технические знания и оборудование для добычи полезных ископаемых на дне моря.

Соединенные Штаты и другие развитые страны считали это пожелание вполне выполнимым, поэтому они относились к этому вопросу как к незначительному и маловажному. Действительно, для них этот вопрос не представлял проблемы, однако отношение к нему как к маловажному было серьезной ошибкой. Посвятив некоторое время подготовке практических соглашений относительно передачи технологий, они могли бы сделать свои предложения значительно более привлекательными для развивающихся стран. Не придав вопросу передачи технологий достаточного значения и отложив его обсуждение на более поздний срок, развитые страны затормозили принятие общего соглашения, поскольку страны развивающиеся были озабочены им в первую очередь.

**Ищите возможность взаимодействовать с восприятием другой стороны.** Возможно, наилучший способ изменить восприятие другой стороны — послать сообщение, отличное от того, какого они ожидают.

Визит египетского президента Садата в Иерусалим в ноябре 1977 года является великолепным тому примером. Израильяне воспринимали Египет и лично Садата как своих врагов. Ведь именно Египет неожиданно напал на Израиль четыре года назад. Для того чтобы изменить подобное восприятие и убедить израильтян в своем искреннем стремлении к миру, Садат прилетел в столицу своих врагов, спорную столицу, которую не признавали даже Соединенные Штаты, основной союзник Израиля. Вместо того чтобы действовать как враг, Садат повел себя как партнер. Без этого драматического шага мирный договор между Израилем и Египтом вряд ли был бы подписан в столь короткий срок.

---

Наилучший способ изменить восприятие другой стороны — послать сообщение, отличное от того, какого они ожидают.

---

**Заинтересуйте другую сторону в результате, внушив ей уверенность в том, что она являлась полноправным участником процесса.** Если другая сторона не участвует в процессе, она вряд ли одобрит результат. Это очень просто. Если вы пришли к страховому инспектору, предварительно проведя длительные исследования и подготовившись к борьбе, он почувствует исходящую от вас угрозу и изо всех сил станет сопротивляться вашим предложениям. Если вы не поинтересовались у работника, хочет ли он более ответственной работы, не следует удивляться тому, что он обидится на вас. Если вы хотите, чтобы другая сторона согласилась с заключением, противоречащим ее точке зрения, вы должны вовлечь ее в процесс выработки этого заключения.

К сожалению, такой подход чужд большинству людей. Когда вы сталкиваетесь с обсуждением сложного вопроса, то инстинктивно оттягиваете неприятный момент до последнего. «Давайте убедимся в том, что мы все проработали. Только после этого можно идти к инспектору». Инспектор же с гораздо большей вероятностью согласился бы на внесение изменений в законодательство, если бы чувствовал свое участие в процессе выработки этих изменений. Тогда изменения стали бы всего одним из шагов длительного процесса подготовки. А так одна из сторон предложила другой уже готовый продукт, нуждающийся только в одобрении.

---

Если вы хотите, чтобы другая сторона согласилась с заключением, противоречащим ее точке зрения, вы должны вовлечь ее в процесс выработки этого заключения.

---

В Южной Африке белое население однажды пыталось ограничить дискриминационные законы. Каким образом? С помощью обсуждения всех предложений в парламенте, состоявшем только из белых. Какими бы замечательными

ни были эти предложения, они оказались абсолютно бессмысленными не в силу своего содержания, а потому, что они являлись результатом процесса, в котором не принимало участия черное население. Черные восприняли его как стремление высшей расы разобраться с проблемами расы низшей. И снова возникло «бремя белого человека», которое и являлось корнем всех проблем.

Даже если условия соглашения кажутся взаимовыгодными, другая сторона может отвергнуть их просто из-за подозрительности. А подозрительность эта будет связана с тем, что другая сторона оказалась исключенной из процесса выработки этих условий. Достижение соглашения значительно облегчится, если обе стороны будут чувствовать себя полноправными участниками процесса его выработки. Процесс переговоров станет проще, поскольку каждая сторона шаг за шагом будет приближаться к решению проблемы. Любое критическое замечание по поводу условий и вытекающих из них перемен, каждая уступка — это личная отметка, оставленная участником переговоров на предложении. Предложение развивается, оно подвергается воздействию обеих сторон, и в результате каждая из сторон чувствует себя причастной к его выработке.

Для того чтобы эффективно вовлечь другую сторону в этот процесс, вы должны сделать это на самой ранней стадии. Спросите совета. Щедро делитесь собственными идеями, и тогда вам не придется отстаивать их перед другой стороной. Трудно устоять перед соблазном сделать все самостоятельно, но вовлечение другой стороны в процесс выработки решения приносит свои плоды. Помимо материальных выгод ощущение участия в процессе является, пожалуй, основным важнейшим фактором, определяющим то, примет ли участник переговоров поступившее предложение. В этом смысле слова можно сказать, что процесс — это продукт.



---

Щедро делитесь собственными идеями, и тогда вам не придется отстаивать их перед другой стороной.

---

**Сохранение лица: сделайте так, чтобы ваши предложения не противоречили ценностям другой стороны.**

В английском языке выражение «спасти лицо» несет в себе уничижительный оттенок. Люди говорят: «Мы поступили так только для того, чтобы позволить им спасти лицо», имея в виду, что они согласились пойти на небольшие уступки, чтобы дать возможность своим оппонентам почувствовать себя более-менее спокойно. Тон подобного высказывания обычно бывает весьма снисходительным.

Все вышесказанное доказывает жестокое непонимание роли и значения подобной тактики. Она отражает потребность человека в согласовании занятой им позиции на переговорах или достигнутого соглашения с его принципами, словами и поступками.

Аналогичен этому процесс судопроизводства. Когда судья выносит решение по определенному делу, он спасает лицо — не только собственное и всей юридической системы, но и участвующих в процессе сторон. Вместо того чтобы заявить одной стороне: «Вы победили», а другой: «Вы проиграли», судья объясняет, каким образом его решение согласуется с основными принципами, законами и прецедентами. Судья хочет, чтобы его воспринимали не как арбитра, а как разумного человека, действия которого базируются на прочной, законной основе. И переговоры практически ничем от такого подхода не отличаются.

Очень часто в ходе переговоров люди продолжают настаивать на своем не потому, что предлагаемое им соглашение является для них абсолютно неприемлемым. Им просто не хочется чувствовать, что они уступили другой стороне. Если соглашение, являющееся целью переговоров, можно сформулировать иным образом, так, чтобы оно выглядело

справедливым с любой точки зрения, другая сторона с радостью примет его. Условия соглашения между мэром города и испаноязычной диаспорой относительно муниципальных работ были неприемлемыми для мэра — но только до тех пор, пока соглашение не было сформулировано иначе, а мэр не убедился в том, что оно основывается на его собственных решениях, являвшихся частью его предвыборной программы.

Тактика спасения лица заключается в том, чтобы изменить формулировки соглашения, приведя их в соответствие с принципами и самооценкой всех участников. Значение подобной тактики не следует недооценивать.

## ЭМОЦИИ

В ходе переговоров, особенно во время ожесточенного спора, чувства могут оказаться значительно более важными, чем слова. Стороны могут быть больше готовыми к битвам, чем к разумному сотрудничеству в выработке решения общей проблемы. Люди часто приходят на переговоры, полагая, что их эмоции и чувства могут быть уязвлены.

---

Эмоции одного участника вызывают ответные эмоции у другого. Страх может породить гнев, а гнев — страх. Эмоции очень быстро заводят переговоры в тупик, а то и приводят к их неудовлетворительному завершению.

---

Эмоции очень быстро заводят переговоры в тупик, а то и приводят к их неудовлетворительному завершению.

**Во-первых, вы должны признать наличие эмоций всех участников переговоров и понять их природу.**

Взгляните на собственное поведение в ходе переговоров. Вы нервничаете? Вам не по себе? Вы злитесь на другую сторону? Прислушайтесь к своим противникам и попытайтесь понять их эмоции. Возможно, для вас будет полезно

записать собственные чувства (страх, тревогу, злость), а рядом написать те эмоции, которые вам хотелось бы испытывать (уверенность, расслабленность, спокойствие). Прощайте то же самое с точки зрения другой стороны.

Проводя переговоры с людьми, которые представляют свои организации, очень просто начать воспринимать их как кукол, не наделенных никакими эмоциями. Очень важно помнить, что ваши противники, подобно вам, обладают личными чувствами. Они тоже испытывают страх, надежды, у них есть свои мечты. Их карьера тоже может быть поставлена на карту. Есть вопросы, в которых они особенно уязвимы. Но есть у них и поводы для гордости. Вопрос эмоций не ограничивается одними участниками переговоров. Те, кто за ними стоит, тоже испытывают эмоции. У них может существовать еще более упрощенное и жесткое представление о сложившейся ситуации.

Спросите себя, что является первопричиной эмоций? Почему вы злитесь? Почему раздражены ваши противники? Может быть, они потерпели поражение в прошлом и теперь жаждут мести? Не произошло ли переноса эмоций с одного вопроса на другой? Не смешались ли с деловыми проблемами личные? Во время переговоров на Ближнем Востоке израильтяне и палестинцы чувствовали угрозу для своего существования, и эти чисто человеческие эмоции окрашивали политические переговоры, в частности связанные с распределением воды на Западном берегу реки Иордан. В результате обсуждать и решать деловые вопросы стало практически невозможно. Поскольку все участники переговоров чувствовали, что будущее существование и выживание их народов поставлено на карту, они рассматривали каждый вопрос как жизненно важный.

**Выявите эмоции и подтвердите их законность.** Обсудите со всеми участниками переговоров их эмоции. Расскажите о собственных чувствах. Если вы скажете: «Знаете,

мы чувствуем, что к нам относятся несправедливо, и это нас тревожит. Мы боимся, что соглашение не будет выполнено, даже если мы с вами его достигнем. Может быть, наши сомнения покажутся вам иррациональными, но они существуют. Лично я считаю, что, скорее всего, мы ошибаемся, но чувствам не прикажешь. Может быть, и вы ощущаете нечто подобное?» — вам это ни в коей мере не повредит.

---

Освободившись от груза невысказанных эмоций, люди с большей готовностью начнут работать над проблемой.

---

Сделайте собственные чувства и эмоции другой стороны предметом обсуждения. Тем самым вы ничуть не снизите серьезность обсуждаемой проблемы, зато переведете переговоры из реактивной фазы в фазу «проактивную». Освободившись от груза невысказанных эмоций, люди с большей готовностью начнут работать непосредственно над проблемой.

**Дайте возможность другой стороне выпустить пар.** Очень часто самым эффективным способом справиться с гневом, подавленностью и другими негативными чувствами является предоставление возможности освободиться от них. Люди испытывают психологическое облегчение, сбросив с себя груз подобных эмоций. Если вы пришли домой, горя желанием рассказать супругу обо всем, что произошло в вашем офисе, а он заявит: «Не грузи меня. Понимаю, у тебя был тяжелый день. Давай хотя бы дома об этом забудем», вы почувствуете себя еще более подавленной и расстроенной. То же самое происходит на переговорах. Возможность выпустить пар позволяет в будущем вести переговоры абсолютно рационально и спокойно. Более того, если участник переговоров произнесет возмущенную речь и тем самым покажет своему руководству, что он

не проявляет мягкотелости и не идет на уступки, в будущем ему предоставят бóльшую свободу. Он завоеует репутацию жесткого политика, способного защитить интересы своей фирмы, и это в дальнейшем защитит его от критики, если соглашение все же не будет достигнуто.

Таким образом, вместо того чтобы прерывать полемические речи и возмущенно покидать зал заседаний, имеет смысл взять себя в руки, дать другой стороне высказаться и принять все упреки. Если за переговорами наблюдает руководство, подобные вспышки позволят и им избавиться от негативных эмоций. Наилучшая стратегия в данной ситуации заключается в предоставлении другой стороне возможности выпустить пар, не реагируя на нападки и упреки. Вы должны позволить другой стороне высказаться полностью, не прерывая выступления и не отвечая встречными возражениями. Таким образом вы снимете напряженность, услышите все претензии, выявите все основания для конфликта и в будущем сможете их устранить.

**Не реагируйте на эмоциональные вспышки.** Выплеск эмоций может быть опасным, если он ведет к ответному эмоциональному выбросу с другой стороны. Неуправляемый процесс может привести к ожесточенной ссоре. Необычный, но весьма эффективный прием борьбы с подобными ситуациями был использован в 50-х годах на заседаниях комитета по трудовым отношениям. Эта группа была создана для разрешения конфликтов в сталелитейной индустрии до того момента, когда они перерастут в нечто более серьезное. Члены комитета приняли правило, согласно которому лишь один из них имел право на эмоциональный выплеск. Остальные должны были сохранять полное спокойствие и не реагировать на негативные эмоции одного из своих коллег. Это позволило им эффективно избавляться от накопившихся отрицательных эмоций, причем совершенно официально. Другие участники переговоров признавали за своими

коллегами такое право. Выработанное правило позволило членам комитета контролировать собственные эмоции. Нарушение правила говорило о том, что человек потерял контроль над собой, а следовательно, потерял лицо.

**Пользуйтесь символическими жестами.** Любой влюбленный знает, что красная роза, подаренная любимой, способна положить конец самой серьезной ссоре. Такой поступок оказывает конструктивное эмоциональное действие на партнера и при этом не требует от другой стороны практически никаких усилий. Выражение симпатии или сочувствия, посещение кладбища, небольшой подарок для внука, рукопожатие или объятие, совместный обед — все эти действия дают вам бесценную возможность изменить враждебную эмоциональную ситуацию с минимальными затратами для себя. Очень часто простое извинение может кардинальным образом изменить обстановку. Извинитесь, даже если не чувствуете личной ответственности за какие-то действия или не намеревались причинить вред. Извинение ничего не стоит, однако его можно считать наиболее ценной вашей инвестицией.

## Общение

Без общения никакие переговоры невозможны. Переговоры — это процесс общения с целью достижения согласия и выработки совместных решений. Общение — вещь нелегкая. Порой тяжело общаться бывает даже тем, кого объединяет много общего. Супруги, живущие в браке 30 лет, могут поссориться по любому поводу. Неудивительно, что люди, которые плохо друг друга знают, враждебно и подозрительно относятся друг к другу, с трудом находят общий язык. Что бы вы ни сказали, будьте готовы к тому, что другая сторона истолкует вас совершенно превратно.

В общении можно выделить три основные проблемы. Во-первых, участники переговоров порой не говорят друг

с другом, по крайней мере не говорят так, чтобы быть понятыми. Очень часто одна из сторон просто высказывает собственное мнение, не пытаясь вести мало-мальски серьезное общение. Подобные выступления направлены на то, чтобы произвести впечатление на третью сторону или на собственное руководство. Вместо того чтобы вместе с партнерами по переговорам стремиться к взаимоприемлемому результату, они пытаются любым образом подставить им ножку. Вместо того чтобы стараться уговорить партнеров на более конструктивные действия, они апеллируют к зрителям, призывая их стать арбитрами в споре. Эффективное общение между сторонами становится абсолютно невозможным, поскольку все участники работают на зрителей.

Во-вторых, даже если вы прямо и непосредственно обращаетесь к другим участникам переговоров, они могут вас просто не услышать. И это порождает вторую серьезную проблему общения. Наверное, вы замечали, что люди иногда не обращают внимания на ваши слова. Возможно, и вы тоже порой не можете повторить то, что вам только что сказали. Во время переговоров участники бывают настолько заняты мыслями о том, что нужно сказать в следующий момент, как отреагировать на очередной выпад противника и как лучше сформулировать свой новый аргумент, что попросту забывают слушать друг друга. Иногда участники переговоров более внимательно прислушиваются к своему руководству, чем к аргументам другой стороны. Разумеется, вы должны отчитаться о результатах переговоров перед своим начальством. Именно руководство вы и стремитесь удовлетворить. Неудивительно, что вы обращаете пристальное внимание на реакцию начальников. Но если вы не будете слушать то, что говорит другая сторона, общения между вами не получится.

Третья проблема общения — это непонимание. То, что говорит один из участников, другой может понять

совершенно превратно. Даже когда участники переговоров находятся в одном помещении, общение между ними порой напоминает отправку дымовых сообщений при сильном ветре. Когда стороны говорят на разных языках, риск непонимания еще более возрастает. Например, на языке фарси слово «компромисс» не имеет того позитивного значения, какое оно имеет в английском.

Точно так же и слово «посредник» на фарси имеет значение «назойливый, незваный гость». В начале 80-х годов генеральный секретарь ООН Курт Вальдхайм вылетел в Иран, чтобы провести переговоры об освобождении американских заложников. Его репутация была серьезно поколеблена, когда по иранскому радио и телевидению передали замечание, неосторожно сделанное им в аэропорту Тегерана сразу по прилете: «Я прибыл как посредник с тем, чтобы найти компромиссное решение». Буквально через час после передачи иранцы забросали машину Вальдхайма камнями.

Как же можно решить три основные проблемы общения?

**Активно слушайте и подтверждайте все услышанное.** Необходимость слушать собеседника очевидна, но слушать активно очень нелегко, особенно в стрессовых условиях, естественных для переговоров. Активное слушание позволяет вам понять точку зрения собеседника, почувствовать его эмоции и по-настоящему услышать то, что он пытается вам сказать. Если вы обращаете внимание на слова партнеров по переговорам и порой переспрашиваете их, чтобы убедиться в том, что вы правильно их поняли, то производите на другую сторону исключительно благоприятное впечатление. Они понимают, что эти переговоры не являются пустой тратой времени. Они испытывают удовлетворение от того, что их услышали и поняли. Самая эффективная и в то же время простая уступка, какую можно сделать другой стороне, — это дать ей понять, что вы ее слышите.



Стандартные приемы активного слушания заключаются во внимательном отношении к словам собеседника, в просьбах повторить и разъяснить сказанное ради избежания любой двусмысленности и неопределенности. Старайтесь не просто реагировать на сказанное, но и в точности понимать то, что пытается вам сказать собеседник. Поставьте себя на его место, поймите его потребности и ограничения.

---

Если вы обращаете внимание на слова партнеров по переговорам и порой переспрашиваете их, чтобы убедиться в том, что вы правильно их поняли, то производите на другую сторону благоприятное впечатление.

---

Многие считают идеальной тактикой переговоров такую, при которой на позицию другой стороны не обращается никакого внимания. Настоящие же специалисты придерживаются совершенно противоположной точки зрения. Пока вы не подтвердите то, что вы услышали сказанное другой стороной, и не продемонстрируете полного понимания, ваши партнеры будут убеждены в том, что вы их не слышали. Когда вы попытаетесь объяснить иную точку зрения, ваши противники решат, что вы их совершенно не поняли. «Я объяснил ему мою точку зрения, а он теперь говорит нечто полностью противоположное. Значит, он меня не понял». И вместо того чтобы прислушаться к вашей точке зрения, ваши партнеры по переговорам будут думать только о том, как объяснить свои аргументы более доступно и понятно для вас. Обязательно демонстрируйте свое понимание. «Давайте обсудим, правильно ли я вас понял. Вы считаете, что ситуация складывается таким образом...»

Повторяя, что вы поняли сказанное другими участниками переговоров, формулируйте фразы позитивным образом, усиливая их воздействие на собеседников. Вы можете сказать: «У вас сильная позиция. Давайте посмотрим,

правильно ли я вас понял. Вот что меня беспокоит...» Понимание еще не означает согласие. Человек может абсолютно точно понять собеседника и совершенно не согласиться с его словами. Но если вам не удастся убедить собеседника в полном понимании его слов, вам никогда не объяснить ему свою точку зрения. Стоит вам заговорить о своем, как противник снова и снова будет возвращаться к собственным предложениям, пытаясь втолковать их вам наиболее доступно. Если вы сможете продемонстрировать полное понимание, а затем объясните, что именно вам хотелось бы изменить, ваши шансы на организацию эффективного диалога значительно возрастут. После этого вам удастся добиться желаемых материальных результатов и снизить возможность непонимания.

**Говорите так, чтобы вас понимали.** Говорите непосредственно с участниками переговоров. Порой очень легко забыть о том, что переговоры — это не дебаты. Это не судебное заседание. Вам не нужно убеждать какую-то третью сторону. Тот, кого вы должны убедить, сидит прямо напротив вас. Если сравнивать переговоры с судебным заседанием, то мы имеем дело с двумя судьями, пытающимися достичь согласия относительно приговора по одному и тому же делу. Попробуйте примерить на себя такую роль, отнеситесь к партнеру по переговорам как к другому судье, вместе с которым вы пытаетесь выработать общее решение. В таком контексте становится ясно, что бессмысленно обвинять другую сторону в каких бы то ни было проблемах, раздражаться и повышать голос. Напротив, вы должны точно понять, в чем ваши точки зрения расходятся, а затем двигаться вперед и вместе решать общую проблему.

Для того чтобы снизить неприятный и отвлекающий эффект, который оказывают на участников переговоров пресса, руководство и третьи стороны, очень полезно сформировать личный, конфиденциальный стиль общения

с другой стороной. Общение можно улучшить с помощью ограничения количества участников групповых совещаний. Во время переговоров между Югославией, Британией и Соединенными Штатами по вопросу Триеста в 1954 году не было достигнуто ни малейшего прогресса. И тогда руководители делегаций отказались от своих помощников и стали встречаться наедине в неформальной обстановке. Неважно, сколько народу принимает участие в переговорах — важные решения, как правило, принимаются тогда, когда в комнате остается не более двух человек.

**Говорите о себе, а не о противнике.** В ходе многих переговоров стороны часто объясняют и клеймят позором мотивацию и намерения друг друга. Однако гораздо более убедительным действием будет описание проблемы с личной точки зрения. Не следует говорить о другой стороне, говорите о себе. Вместо того чтобы заявлять: «Вы нарушили слово», скажите: «Я чувствую себя уязвленным». Вместо «Вы — расист!» можно сказать: «Мы чувствуем дискриминацию с вашей стороны». Если вы вслух высказываете оценку другой стороны, с которой она не согласна, противники либо проигнорируют ваши слова, либо разозлятся. Ваше беспокойство не станет для них чем-то значащим и важным. Однако заявление о личных чувствах проигнорировать невозможно. Таким образом, вы донесете до своих противников необходимую информацию и не вызовете с их стороны оборонительной реакции, которая в противном случае не позволила бы им обратить внимание на ваши слова.

**Говорите целенаправленно.** Иногда проблема заключается не в ограниченном общении, а, напротив, в избыточном. Когда гнев и непонимание достигают апогея, кое-что лучше оставить недосказанным. В другие моменты демонстрация гибкости мешает достичь согласия. Если вы сообщите мне, что хотите продать дом за 80 тысяч долларов, после того

как я согласился заплатить за него 90 тысяч, нам будет гораздо труднее заключить сделку. Лучше бы вы промолчали! Мораль всего вышесказанного такова: прежде чем делать серьезное заявление, подумайте, что именно вы хотите сказать и с какой целью.

---

Если вы вслух высказываете оценку другой стороны, с которой она не согласна, оппоненты либо проигнорируют ваши слова, либо разозлятся.

---

## Положительная роль предупредительных мер

Приемы, о которых мы только что говорили, обычно оказываются достаточно эффективными. Они позволяют решить проблемы восприятия, эмоций и общения.

Однако наилучшее время решения проблем — когда проблема еще не стала проблемой. Речь идет об установлении организационных и личных отношений с другой стороной, которые смягчают тяжелые условия предстоящих переговоров. Кроме того, они позволяют так организовать переговорный процесс, чтобы отделить материальные вопросы от личных отношений и защитить эго участников от вовлечения в материальные проблемы.

---

Наилучшее время решения проблем — когда проблема еще не стала проблемой.

---

**Стройте рабочие отношения.** Личное знакомство с другой стороной всегда оказывается полезным. Гораздо проще приписать дьявольскую хитрость и злонамеренность незнакомой абстракции, именуемой «другой стороной», чем человеку, которого вы знаете лично. Переговоры с одноклассником, коллегой, другом или даже другом вашего друга

значительно отличаются от общения с незнакомцем. Чем быстрее вы познакомитесь с незнакомцем, тем легче пройдут ваши переговоры. Вам будет проще понять позицию этого человека. Между вами возникнет доверие, которое значительно облегчит даже самые сложные переговоры. Вам будет легче общаться друг с другом. А шутка и неформальный подход помогут вовремя снять напряженность.

Устанавливать подобные отношения необходимо до начала переговоров. Познакомьтесь с участниками, выясните их пристрастия и то, чего они не любят. Найдите способ пообщаться с ними в неформальной обстановке. Старайтесь приходиться задолго до начала переговоров и задерживайтесь после их окончания. Любимым приемом Бенджамина Франклина было попросить у противника даже почитать книгу. Человеку было лестно, что принадлежащую ему книгу хочет прочесть сам Франклин.

**Решайте проблему, не переносите свое отношение на людей.** Если участники переговоров воспринимают друг друга как личных врагов, становится очень сложно отделить отношения от материальной проблемы. В таком контексте все, что один участник говорит относительно проблемы, другим воспринимается как личный выпад в свой адрес. Обе стороны занимают оборонительную позицию и игнорируют законные интересы друг друга.

Гораздо более эффективным приемом является восприятие друг друга как партнеров в сложной работе. Действительно, выработать справедливое и взаимовыгодное соглашение очень нелегко. Подобно двум морякам, потерпевшим кораблекрушение и оказавшимся в открытом море с весьма ограниченными запасами еды и воды, участники переговоров могут воспринимать друг друга как врагов. Каждая сторона видит друг в друге досадную помеху на пути осуществления своих планов. Однако для того, чтобы выжить, морякам необходимо отделить объективные проблемы

от личных отношений. Они должны понять потребности друг друга в пище, воде, лекарствах. Чтобы двигаться к спасению, им нужно рассматривать эти потребности как общие проблемы, столь же общие, как необходимость нести вахту, собирать дождевую воду и направлять лодку в сторону ближайшей земли. Объединив усилия в решении общих проблем, моряки смогут согласовать противоположные интересы и добиться поставленной перед собой общей цели. То же самое можно сказать и об участниках переговоров. Какими бы сложными ни были отношения между ними, добиться взаимоприемлемого и взаимовыгодного решения они смогут лишь в том случае, если станут воспринимать проблемы друг друга как общие и начнут решать их совместно.

Чтобы помочь другой стороне перейти от враждебности к совместной работе, попробуйте найти точки соприкосновения. «Послушайте, мы с вами оба адвокаты (дипломаты, бизнесмены, родственники и т. п.). Пока мы пытаемся удовлетворить ваши интересы, нам вряд ли удастся выработать соглашение, которое удовлетворит меня, и наоборот. Давайте вместе подумаем о том, как удовлетворить наши общие интересы». Вы можете начать вести переговоры таким образом, чтобы другая сторона восприняла их как совместный процесс. В таком случае ваши действия должны выглядеть привлекательно для другой стороны.

Порой бывает полезно сесть с одной стороны стола, чтобы вместе рассматривать черновик контракта, карту, блокнот или нечто такое, что символизирует проблему. Если вы создали основу для взаимного доверия, ваши шансы на успех значительно повышаются. Однако, какими бы ни были отношения между вами, старайтесь превратить переговоры в совместное предприятие, в котором обоим участникам, имеющим различные интересы, по-разному воспринимающим мир и испытывающим разные эмоции,

вместе предстоит решать общую задачу. Научиться отделять людей от проблем нелегко. Мы часто об этом забываем. Поэтому вам придется напрячь все силы, чтобы овладеть этим полезнейшим при ведении переговоров навыком. Основная ваша задача — воспринимать людей по-человечески, а проблемы — чисто материально. О последнем аспекте мы поговорим в следующих трех главах.



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

Лучшие цитаты из книг, бесплатные главы и новинки:

