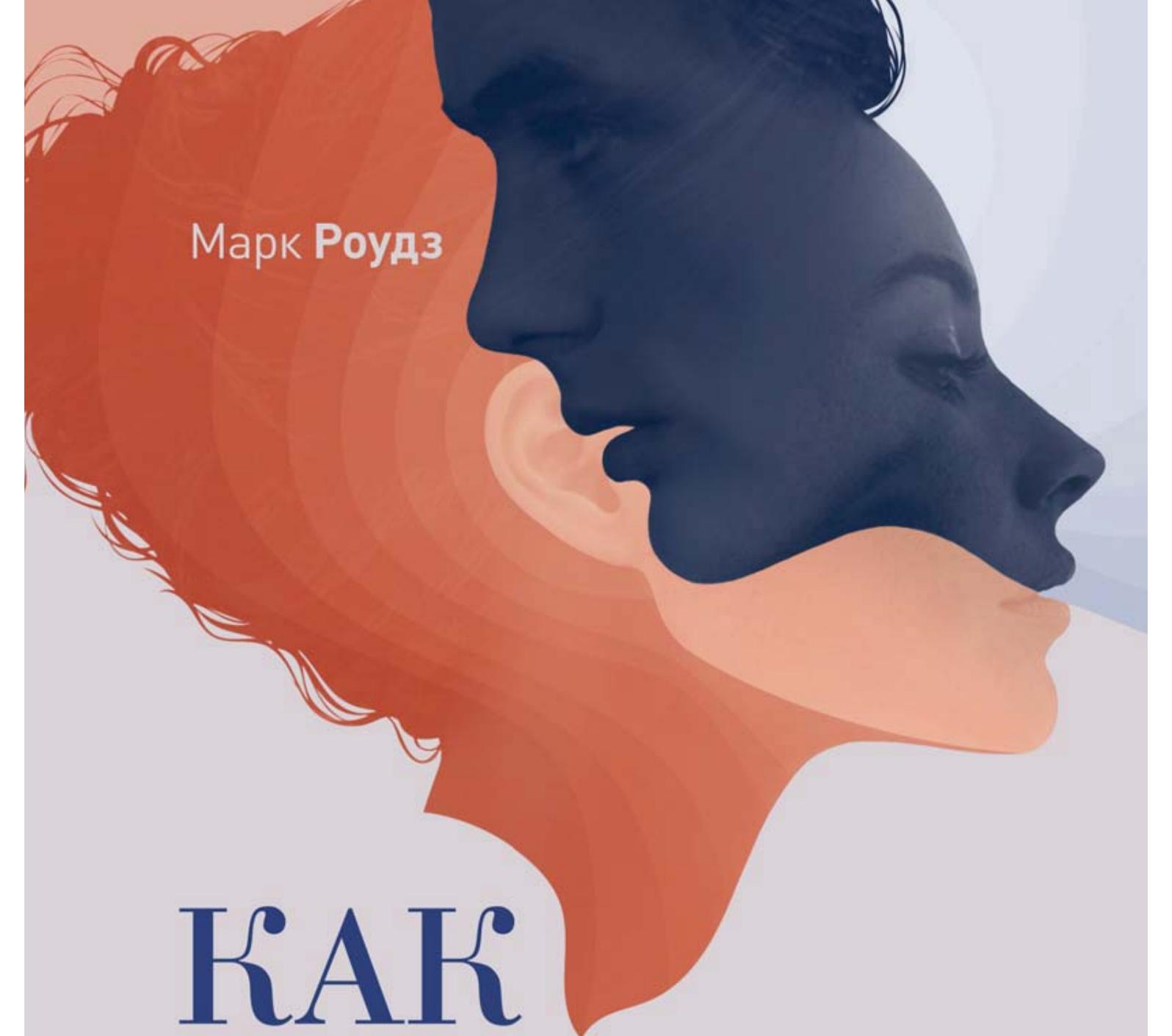


# **Искусство эффективных переговоров**

7 глав из лучших книг



Марк Роудз

**КАК  
РАЗ  
ГОВАРИ  
ВАТЬ  
С КЕМ УГОДНО**

Уверенное  
общение в любой  
ситуации

[Узнать подробнее о книге на сайте](#)

# 13

## Трудные разговоры на работе и в бизнесе

В главах, посвященных завязыванию разговора и установлению контакта, мы много говорили о неофициальных повседневных разговорах. Это потому, что большинство разговоров с незнакомыми людьми поначалу — пусть даже всего минуту-другую — ведутся в неофициальном ключе и только потом приобретают деловой характер. А теперь мы должны рассмотреть, как вести себя в сложных ситуациях на работе и в бизнесе.

Например, вам надо дать оценку сотрудникам, или вытребовать оплату, или поручить кому-то задание. Или побеседовать с кем-то, потому что он что-то сделал неправильно. Еще примеры: нужно вернуть неисправный товар в магазин, нужно сообщить другу плохую новость. Лучший способ продемонстрировать, как подходить к трудным разговорам, — это привести несколько примеров, которые мне приходилось разбирать с моими клиентами.

## Неприятная встреча

Один из моих слушателей признался, что ему совсем не хочется идти на встречу с клиентом на следующей неделе. Когда я спросил его почему, он объяснил, что его бухгалтерская фирма раз в год проводит контрольную встречу с этим клиентом. В ней должен участвовать владелец клиентской компании. Владелец не любит посещать эти встречи, и с ним всегда приходится очень трудно. В самом начале встречи он обычно говорит: «У меня совсем нет на это времени. У меня есть дела куда важнее». И каждый раз, когда бухгалтеры спрашивают его о чем-то, вытянуть из него ответ очень трудно, а иногда он и вовсе не отвечает, всем своим видом показывая, что его драгоценное время тратится впустую.

Да, возможно, владелец компании и вправду очень занят и у него есть дела поважнее, но я также заподозрил, что немалую роль во всем этом играет его самолюбие. И предложил моему клиенту на этот раз повести себя немного иначе: при виде владельца компании сразу заявить ему дружески-шутливым тоном: **«Большое спасибо, что пришли с нами повидаться. Я знаю, у вас есть дела поважнее, чем сидеть тут с нами, бухгалтерами, и целый час отвечать на наши бесконечные вопросы»**. Мой клиент решил, что он сможет это сделать.

Когда мы встретились с ним через месяц, я спросил, как прошла встреча. Замечательно, сказал он. Владелец компании был очень дружелюбным и ответил на все вопросы. Но почему? Дело в том, что мой клиент сразу же извинился, что отнимает у него время, и дал ему знать: все понимают, насколько он важная шишка. Это позволило владельцу как бы поставить мысленно несколько плюсов

себе самому, после чего он принял активное участие в разговоре. Раньше владелец стремился продемонстрировать, что он совсем не обязан тратить время на эти встречи. Внушить это другим он мог одним способом — постоянно чиня препятствия и уклоняясь от ответов на вопросы.

Но мой клиент сразу же сообщил ему своим приветствием «Да, мы понимаем, что вы важная шишка. Да, вы очень заняты, и да, мы сейчас будем задавать вам массу глупых вопросов и отнимать у вас время», тем самым польстив самолюбию владельца компании, и тот расслабился.

## **Нарушение обещаний, несоблюдение сроков и аналогичные ситуации**

Аккуратно пользуясь средствами общения и подбирая слова, вы можете легко разрешать такие проблемные ситуации и иметь хорошие шансы исправить положение, не портя отношений с другим человеком.

В качестве примера приведу реальную ситуацию, когда мне пришлось гоняться за моим клиентом, который запаздывал с оплатой. У нас была договоренность, что выставляемые мною счета будут оплачиваться в течение четырнадцати дней — в то время это был стандартный срок оплаты моих услуг по обучению клиентов. Эта договоренность противоречила политике компании, предполагавшей оплату счетов в течение тридцати дней, но при обсуждении условий контракта я ясно дал понять, что работать мы будем на моих условиях.

Однако в первые несколько месяцев оплата поступала через тридцать пять — сорок дней после выставления

счетов. Если бы я позволил себе отреагировать (или остро отреагировать) на это, то позвонил бы моему клиенту и стал жаловаться, что он нарушает условия контракта. Если бы я избрал этот подход, как вы думаете, во что превратились бы наши отношения? Мне было бы довольно неловко приходить на занятия в следующем месяце, сознавая, что мы крупно поссорились по поводу оплаты по счетам и что, высказывая моему клиенту претензии, я как бы подразумевал, что он обманывал меня на переговорах перед заключением контракта и теперь не выполнял то, о чем мы договорились. Его ли это была вина, что платежи задерживались, или не его, но в таких ситуациях всегда лучше действовать тактично.

Я связался с клиентом и сказал ему: **«Не знаю, в курсе ли вы, но в вашей бухгалтерии все несколько смешалось, и в результате она немного подводит нас обоих. Такое впечатление, что оплата по счетам, которые я выставляю, производится только через тридцать пять — сорок дней; а ведь вы знаете, что мы работаем на других условиях — оплата должна проходить в течение четырнадцати дней. Может, вы могли бы переговорить с вашими бухгалтерами и довести до их сведения, что им полагается для нас делать?»** Сказав «для нас» и сделав третьим действующим лицом бухгалтерию, а не клиента, я сумел донести до него свою мысль и ознакомить его с ситуацией, не вступая в прямой конфликт.

Я представил ситуацию так, будто мы с ним на одной стороне, у нас есть соглашение и проблема возникла только из-за того, что другие люди у него в компании не делают того, что им следует делать и о чем мы с ним договорились. Избрав этот подход, я сумел сохранить рабочие отношения с человеком, заключившим со мной контракт.

Тот же ход мыслей, те же принципы и подход применимы ко многим другим жизненным ситуациям, когда не соблюдаются сроки или нарушаются соглашения.

## Цена выросла

Один мой клиент оказался в такой ситуации: его сотрудницу, пользовавшуюся большой популярностью у клиентов, повысили до руководящей должности. В результате ее повременная ставка выросла, а это означало, что ее помощь будет обходиться клиентам дороже. Когда им сообщили, что эта женщина теперь уже не рядовая сотрудница, а руководитель, некоторые из них стали настаивать, чтобы с ними продолжала работать именно она. Проблема же заключалась в том, как поднять вопрос о повышении цены из-за повышения ее повременной ставки.

В таких ситуациях важно не говорить клиенту в лоб: «Это обойдется вам дороже». Нужно сообщить это по-другому, так, чтобы человек понял, что ему теперь придется платить больше, но чтобы новость эта прозвучала не столь резко.

Поэтому мы решили применить следующий подход. Если клиент скажет: «О, это замечательно, что рядовая сотрудница стала руководительницей, но мне все равно хотелось бы, чтобы она поработала с моим проектом», нужно ответить так: **«Замечательно. Я знаю, что она с удовольствием продолжила бы работать с вашим проектом и помогать вам, но я должен вам сообщить, что ее повременная ставка теперь выросла»**. Таким образом, суть сообщения не меняется, но оно звучит уже не столь агрессивно.

В подобные ситуации попадали и другие мои клиенты, когда обещали первую консультацию провести бесплатно, а человек отнимал у них довольно много времени. Он задавал один вопрос за другим и наконец пересекал черту, отделяющую бесплатную консультацию от платной. И как об этом сообщить, чтобы не потерять клиента или не огорчить его? На самом деле эта ситуация аналогична той, что мы рассмотрели выше — с новой руководительницей. Если вы чувствуете, что наступил момент, когда время, выделенное на бесплатную консультацию, истекло, просто скажите: **«Да, безусловно, я могу вам об этом рассказать. Я только должен поставить вас в известность, что, перейдя к этому вопросу, мы исчерпаем время, выделенное на бесплатную консультацию, так что мне придется напротив вашего проекта обозначить длительность консультации»**. Как видите, это то же самое, что и «Вам придется за это заплатить», но в более мягкой форме.

## Искусство поручать

Обычно при поручении задач возникают две основные проблемы: либо человек никому ничего не поручает, либо поручает, но задание не выполняется в срок. Люди, ничего никому не поручающие, — это отдельная тема, но главное в ней — *почему* они этого не делают. Либо они не верят, что другой сможет как следует сделать эту работу, либо боятся, как бы их не посчитали ленивыми («А почему он сам это не делает?»), и так далее. Причин, почему люди не поручают заданий, хватает. Но нас прежде всего интересуют ситуации, когда мы хотим поговорить с кем-то, попросить его сделать что-то для нас и добиться, чтобы он это сделал.

Если вы собираетесь поручить что-то человеку, который и так достаточно загружен работой, нужно иметь в виду, что у него в голове уже сложился список дел, которыми он будет заниматься в течение дня. Когда вы поручаете человеку задание и хотите, чтобы оно было выполнено к определенному сроку, перед вами стоит задача: высказать свою просьбу таким образом, чтобы человек поставил ваше задание в начало этого списка.

Я часто сталкиваюсь с тем, что поручения не исполняются из-за излишней расплывчатости формулировок. Типичный пример — случай с моим клиентом, утверждавшим, что сотрудники, которым он что-нибудь поручает, никогда не сдают работу вовремя и поэтому ему куда проще сделать все самому. Как выяснилось, дело было в том, что он, давая поручение, обычно говорил примерно следующее: «Не могли бы вы сегодня заняться этим, если будет такая возможность?» Если человек, которому поручают задание, и так очень занят, то слова «если будет такая возможность» делают просьбу недостаточно настоятельной, и ему просто в голову не приходит поставить это задание в начало списка предстоящих дел. Поэтому просьбы моего клиента даже не попадали в этот список. А зачем он добавлял «если будет такая возможность»? Возможно, затем, чтобы смягчить свою просьбу. Ему не хотелось, чтобы сотрудник воспринял это так, будто ему велят что-то сделать, из-за чего их взаимоотношения могли бы ухудшиться.

Многим не хочется, чтобы между ними и людьми, которым они дают поручение, возникали напряженные отношения. Как и в примере с просроченными платежами, добиться нужных целей можно, правильно поговорив с человеком, подобрав слова и тон. Вы можете даже извиниться

за то, что обращаетесь с такой просьбой, и все-таки шансы, что работу выполнят, будут куда выше. Можно, например, сказать так: **«Прошу прощения. Я знаю, что у вас и так много дел, но мне нужно, чтобы вы сегодня занялись этим. Если по какой-то причине вы не сможете закончить это сегодня к 16:30, пожалуйста, сообщите мне об этом не позднее 14:30»**. Итак, мы обратились к человеку по-дружески и даже извинились перед ним! Но при этом сказали «Мне нужно, чтобы вы это сделали» — не «Не могли бы вы это сделать?», а «Мне нужно, чтобы вы это сделали», а также поставили четкие сроки, добавив: «Если по какой-то причине вы не уложите в этот срок, сообщите об этом заранее». Разговаривая так, вы сохраняете дружеские отношения, но также имеете куда больше шансов добиться, чтобы работа была выполнена, причем в срок. Главное здесь — выдержать особый стиль и в точности сообщить человеку, чего вы от него хотите, причем не обязательно в категоричной форме.

## Плохо сделанная работа

Как вы ведете себя в ситуации, когда работа выполнена, но не на должном уровне? Как я уже говорил, прежде чем начинать любой разговор, вы должны решить, к какому результату стремитесь. Результат во многом зависит от того, что вы скажете человеку и как вы это скажете. Хотите ли вы, чтобы он был расстроен, раздражен до такой степени, чтобы ему захотелось уйти и найти себе новую работу, или вы хотите, чтобы он извлек урок из своей ошибки и в следующий раз сделал все лучше? Если вы хотите, чтобы он стал работать лучше, вы должны построить беседу вокруг

того, что он «мог бы» сделать, а не того, что он «должен был» сделать.

Вы можете смягчить разговор еще больше, если будете говорить примерно так: **«А знаете, что мы могли бы сделать по этому проекту? Мы могли бы сделать это, и это, и это. Что вы об этом думаете?»** Это «мы» уводит разговор от конкретного человека, хотя, конечно, он будет сознавать, что это он допустил ошибку. Тем не менее так общаться легче, и реакция на ваши слова становится куда позитивнее. Спросив в конце: **«Что вы об этом думаете?»**, вы, кроме того, пробуждаете у сотрудника чувство ответственности. Если же наброситься на него со словами: «Вы все сделали неправильно. Вы должны были сделать это, и это, и это, и это», то разговор, скорее всего, оставит у него скверное чувство, что не будет способствовать повышению производительности, а также в какой-то мере отрицательно скажется на ваших взаимоотношениях. Я пришел к выводу, что во всех сферах жизни и бизнеса можно добиться потрясающих результатов и получить то, к чему стремишься, без всякой грубости и резкости, всего лишь продуманно используя средства языка.

## Эти каверзные аттестации

Что делать в ситуации, когда вам нужно дать отзыв о сотруднике или оценить его, а он не очень-то хорошо работал? Ну, прежде всего такого, чтобы сотрудник впервые узнавал о своих оплошностях в тот момент, когда вы даете ему оценку, быть не должно. Если человек что-то делает не так, вы должны сообщать ему об этом по мере возникновения претензий, а не копить их три месяца

или больше, до следующей процедуры оценки. Конечно, возможна и такая ситуация: сотрудника неоднократно информировали о том, что он что-то делает неправильно или слишком медленно, но ничего не изменилось, а потому с этой проблемой приходится разбираться в момент оценивания.

Что вам делать? Как поднять эту тему и провести разговор? Я пришел к выводу, что лучше всего в этой ситуации занять такую позицию, чтобы говорить пришлось в основном сотруднику. Я, например, для начала просто спрашиваю: **«Ну, как у вас дела?»** и умолкаю, давая ему возможность высказаться. Если он ограничивается всего парой слов, то я говорю: **«Что-нибудь еще? Было ли еще что-нибудь такое, чего вы хотели бы сейчас коснуться или что вы хотели бы со мной обсудить?»**

Я убедился, что когда веду беседу таким образом, человек обычно сам заговаривает об имеющейся проблеме: **«Ну, я изо всех сил стараюсь сдавать работу вовремя»** или: **«Мне кажется, все считают, что я работаю недостаточно быстро»**. Бывает, правда, что сам он эту тему не затрагивает. Тогда нужно применить альтернативный подход, обратиться к сотруднику примерно так: **«Я понимаю, что все мы разные. Будь я на вашем месте, я отдавал бы себе отчет, что работа, как правило, сдается позже срока. Так что мы можем сделать, чтобы помочь вам исправить положение?»** То есть я затронул проблему и сказал: **«Будь я на вашем месте, меня бы это беспокоило»**. А в заключение спросил: **«Что мы можем сделать, чтобы помочь вам исправить положение?»** Он может ответить: **«Ничего, мне просто нужно с этим разобраться»**. Но даже если он так скажет, не нужно бросать тему, надо ответить так: **«Это замечательно. И как вы будете**

**с этим разбираться?»** Нужно выслушать, как он собирается подойти к проблеме, дополнить это своими соображениями, помогая ему, и только затем условиться с ним, как вы будете выходить из этого положения и оценивать успехи.

В подобных ситуациях я предпочитаю с самого начала как бы оправдать человека «за недостатком улик» независимо от того, в чем его недоработки: он чересчур медленно работает или слишком часто ошибается. Для этого я всегда ставлю вопрос под таким углом: **«Что мы можем сделать, чтобы помочь вам улучшить положение?»** Или: **«Есть ли что-нибудь в деятельности нашей компании или отдела, не способствующее тому, чтобы вы могли работать аккуратнее или укладываться в сроки?»** Бывает, эти вопросы наталкивают на хорошие идеи, а бывает, что человек сам приходит к выводу, что ему нужно совершенствоваться. Так или иначе, он сам предлагает вариант решения проблемы. И вам не приходится навязывать ему свое мнение или идеи. Впрочем, опираясь на уроки этой книги, вы можете поспособствовать тому, чтобы человек выдвинул вашу же собственную идею.

Еще одна типичная проблемная ситуация, связанная с оценкой сотрудников, — когда один человек вызывает недовольство у всего коллектива. Может быть, он несколько заносчив или резок по отношению к людям, или все время опаздывает, или просто неважно работает. Вам известно, что сотрудником, который должен прийти к вам на оценку, вообще-то недоволен весь коллектив — он не очень нравится остальным сотрудникам или они его недолюбливают. Как подойти к этой ситуации? Точно так же, как и в случаях, которые мы только что разобрали: начните с **«Как у вас дела?»**, добавьте **«Что-нибудь еще?»** — и продолжайте

в том же духе, пока он не расскажет вам подробно, как, по его мнению, все обстоит и как, на его взгляд, можно исправить положение. Если он сам не заговорил о том, что сотрудники его недолюбливают, прекрасно подойдет следующий вопрос: **«А если б я спросил у других сотрудников, какого они о вас мнения, как вы думаете, что бы они сказали?»** Просто удивительно, сколько раз я сам задавал такой вопрос кому-нибудь, кто вел себя заносчиво по отношению к другим сотрудникам, — и в 99 процентах случаев этот человек сам указывал, в чем он вел себя неправильно. Он, например, мог сказать: «Наверное, они могут считать, что я бываю немного резок». Это увлекательный процесс и к тому же бесконфликтный. А также изящный способ обсудить то, что иначе могло бы перерасти в неприятную ситуацию.

## Сопротивление

Еще одна проблемная ситуация, с которой время от времени приходится сталкиваться, — когда мы чувствуем, что человек противится нашей просьбе или предложению. Так, договариваясь с кем-то о продаже и обещая позвонить этому человеку на следующей неделе и узнать, готов ли он принять решение, вы можете почувствовать, что он не настроен возобновлять разговор. Он, возможно, не хочет, чтобы вы звонили на следующей неделе. Поэтому, если б вы просто спросили: «Можно мне позвонить вам на следующей неделе, чтобы продолжить разговор?» — он мог бы озадачить вас, сказав: «Ну, на следующей неделе — это слишком скоро» или: «Я пока еще ничего не решил. Я сам с вами свяжусь».

Справиться с этой ситуацией можно, сильно сгустив краски, — спросив, например: «Будет ли это совсем неудобно, если я позвоню вам на следующей неделе?» Или же последовать примеру особенно настырных торговых агентов (я слышал эту фразу не раз и использую ее здесь только для примера): «**Будете ли вы крайне оскорблены, если я позвоню вам на следующей неделе?**» Видите ли, если вы спросите: «**Будете ли вы крайне оскорблены, если я позвоню вам на следующей неделе?**», конечно, мало кто ответит: «Да, я буду крайне оскорблен, если вы позвоните мне на следующей неделе». Следовательно, собеседник волею-неволею разрешит вам позвонить, ведь вы дали ему на выбор всего два варианта: либо я вам позвоню, либо вы мне скажете, что будете крайне оскорблены в случае моего звонка. Я вовсе не призываю вас применять этот подход. Я лишь привожу это «будете ли вы крайне оскорблены» в качестве примера, чтобы показать: от того, как вы преподнесете информацию, во многом зависит, какой ответ вам дадут.

## **Как отвечать на критические замечания**

Когда человек критически отзывается о чем-то, лучше не возражать ему сразу же. Стоит вам выразить свое несогласие, как он начнет отстаивать свое мнение. Возражая, вы подчеркиваете, что собеседник неправ. Поэтому, если собеседник высказывает критическое замечание, а вам не совсем понятно, что он имеет в виду, лучше всего сначала попросить его пояснить свою точку зрения.

Например, если кто-то сказал, что ваш друг или сотрудник ленив, вы можете спросить: «**В чем, по-вашему,**

**проявляется его лень?»** Тогда вы узнаете больше о том, что конкретно имел в виду собеседник, и у вас появится больше возможностей в чем-то его переубедить. В нашем примере собеседник может сказать, что, на его взгляд, ваш друг ленив, поскольку он всегда опаздывает на встречи. Теперь, помня о том, что тотчас же возражать не следует, вы можете продолжить разговор примерно так: **«Я понимаю, почему вы так считаете, и да, он правда иногда опаздывает; одна из причин в том, что у него много дел, связанных с его детьми — их часто задерживают в школе, из-за чего он и опаздывает на встречи. Мы часто встречаемся с ним по выходным, и, если хотите знать, он всегда приезжает загодя».**

Далее можно сказать: **«Вы знаете, я был о нем точно того же мнения. Я, честно говоря, и сам думал, что он ленивый. Но когда я узнал об этой истории со школой и с детьми, я понял, что дело не столько в лени, сколько в том, что из-за этих обстоятельств он не в состоянии точно просчитать, сколько времени ему понадобится, чтобы успеть на встречу в будний день».** Посмотрите: здесь вы прежде всего согласились с собеседником. Затем выяснили, почему он говорит, что ваш друг или сотрудник ленив. Получив информацию об этом, вы стали высказываться на эту тему и одновременно объяснили, почему так происходит. Потом попытались убедить собеседника, что человек, о котором идет речь, не ленив. В действительности дело в том, что он просто неправильно рассчитывает время.

Люди высказывают критические замечания не просто так, а по какой-то причине. Необходимо научиться выяснять, какова эта причина, спрашивать, что привело их к таким мыслям. Узнав, что заставляет их высказываться

критически, вы получаете возможность ответить. Часто люди владеют не всей информацией; вы сможете это обнаружить, спросив, в чем причина их критического отношения, и затем заполнить пробелы.

## **«Я предпочел бы это не обсуждать»**

Иногда в разговоре вас спрашивают о чем-то, что вы совсем не хотите обсуждать, и от того, как вы себя поведете, зависит сохранение контакта между вами и собеседником или по крайней мере ощущения этого человека — ведь он может почувствовать себя очень, очень неловко.

Когда собеседник спрашивает у вас о чем-то, что вы совсем не хотите обсуждать — может, вам слишком тяжело говорить об этом, или это очень болезненная тема, — то вместо того, чтобы спотыкаться на каждом слове и испытывать неловкость от всей этой ситуации, лучше сделайте следующее.

1. Скажите собеседнику дружелюбным тоном: **«Извините. Для меня это сейчас очень болезненная тема»**.
2. Затем сразу же, не делая паузы, спросите у него с улыбкой и уверенно: **«Итак, что у вас происходит в последнее время?»** или о чем-нибудь еще, что быстро сдвинет разговор с этой точки.

Важно ответить так, чтобы собеседник понял: вы не хотите сейчас говорить об этом, но при этом сохранять дружелюбный тон и не останавливаться. Сразу же очень живым тоном поинтересуйтесь о его делах или заговорите о чем-нибудь другом, что хотели бы с ним обсудить.

Если вы просто скажете: «Я не хочу сейчас говорить об этом» или: «Это болезненная тема», — и умолкнете, застопорив разговор, то может возникнуть неловкая пауза, и собеседнику будет неудобно спросить вас еще о чем-нибудь, он не будет знать, чем заполнить эту паузу. Из-за этого взаимопонимание между вами может быстро ослабнуть и исчезнуть. Поэтому всегда избегайте неловких пауз, как бы перескакивайте через них, чтобы облегчить положение вам обоим.

Разумеется, в жизни случаются и разные другие трудные ситуации и разговоры на работе, в бизнесе и повседневном общении, и те подходы, которые мы с вами разобрали, применимы и к ним. В этой главе мы рассмотрели некоторые из типичных трудных ситуаций и указали принципы, которыми следует в них руководствоваться, чтобы правильно построить любой сложный разговор.

КУПЛЕНО 2 МИЛЛИОНА ЭКЗЕМПЛЯРОВ

# ТРУДНЫЕ ДИАЛОГИ



Что и как говорить,  
когда ставки высоки

**2**  
издание

КЕРРИ ПАТТЕРСОН • ДЖОЗЕФ ГРЕННИ  
РОН МАКМИЛЛАН • ЭЛ СВИТЦЛЕР

[Узнать подробнее о книге на сайте](#)

## ГЛАВА 10

# «Да, но...»

## Советы для особо сложных случаев

*Хорошие слова высоко ценятся и ничего не стоят.*

**Джордж Герберт\***

На семинарах, посвященных трудным диалогам, мы часто слышим: «Да, но моя ситуация гораздо сложнее, чем все, о чем вы тут рассказываете!» или: «Да, но с людьми, с которыми я имею дело, не так просто договориться. К тому же большинство моих проблем обычно становятся неприятным сюрпризом. Они застают меня врасплох». Короче говоря, люди придумывают десятки причин, чтобы убедить себя в том, что обсуждаемые в этой книге навыки неприменимы в реальных жизненных ситуациях.

---

\* Герберт Джордж (1593–1633) — английский поэт-метафизик. *Прим. ред.*

- Да, но как быть, если кто-то действует скрытно? Это сводит с ума, но эти действия даже невозможно определить. Что делать в такой ситуации?
- Да, но что делать, если мой партнер вообще отказывается обсуждать важные вопросы? Нельзя же силой заставить человека вступить в диалог.
- Да, но что делать, если я просто не могу быстро успокаиваться? Мне говорили, что нельзя сердиться в постели; но мне иногда просто необходимо побыть в одиночестве. Что делать в таком случае?
- Да, но что делать, если я не доверяю этому человеку? Как мне быть в этой ситуации?
- Да, но мой начальник и мой муж очень обидчивы. Они принимают в штыки любую обратную связь. Может быть, мне оставить все, как есть?

Смеем вас заверить, описанные в книге навыки ведения диалога применимы для решения практически любой проблемы. Но поскольку некоторые из них действительно сложнее других, мы отобрали семнадцать очень сложных случаев и теперь намерены поделиться с вами парой полезных советов по поводу каждого из них.

## Сексуальные и иные домогательства

*Да, но... меня не то чтобы кто-то откровенно домогался. Просто мне не нравится, как некоторые люди ведут себя со мной. Как мне разрешить эту проблему, не нажив врагов?*

## Опасная ситуация

Кто-то отпускает комментарии или позволяет себе жесты, которые кажутся вам оскорбительными. Такое случается довольно редко, и делается настолько тонко и неуловимо, что вы не уверены, что можете обратиться за помощью к начальнику или в отдел по работе с персоналом. Как быть в таком случае?

В подобных обстоятельствах легко может показаться, что все козыри на руках у обидчика и вам бесполезно что-либо предпринимать.

Вы можете считать, что в обществе, допускающем такое поведение, вы будете выглядеть излишне эмоциональной и обидчивой, если поднимите этот вопрос.

На самом деле большинство проблем такого рода разрешаются сами собой после конфиденциального уважительного, но твердого обсуждения с человеком, чье поведение оскорбляет вас. Главное в данном случае — относиться к нему с пиететом. Если слишком долго мириться с подобным его поведением, у вас, скорее всего, выработается склонность рассказывать о вашем обидчике излишне эмоциональную и не слишком достоверную историю Злодея. К началу диалога ваши эмоции будут настолько сильны, что вы будете говорить агрессивно — даже если сила ваших чувств выразится только в жестах и выражении лица.

## Решение

Расскажите продолжение истории. Если вы слишком долго мирились с оскорбительным обращением, откровенно признайтесь себе в этом. Так вы сможете увидеть в обидчике разумного, рационального и порядочного человека, даже если некоторые его поступки не вписываются в этот образ. После того как почувствуете к нему определенное уважение, можно начинать. Определив Общую цель, о которой вы готовы рассказать собеседнику, воспользуйтесь навыками ДОСТУП. Например:

Я бы хотела поговорить с вами о том, что очень мешает нашей совместной работе. Мне не слишком удобно это обсуждать, но я думаю, в результате мы с вами лучше поймем друг друга и будем работать более эффективно. Вы готовы поговорить (*создание Общей цели*)?

Когда я вхожу в кабинет, вы нередко оглядываете меня с ног до головы. И когда мы сидим рядом за компьютером, кладете руку на спинку моего стула. Я не уверена, осознаете ли вы, что делаете все это, поэтому и решила поговорить, так как подобные действия ставят меня в очень неловкое положение. Я очень хочу узнать, как вы это видите? (*Предоставление ДОСТУПа к своему видению.*)

Если в ходе беседы вы сумеете говорить уважительно, но твердо, проблема скорее всего разрешится. Если же коллега ведет себя

по отношению к вам абсолютно неподобающим образом, надо непременно обратиться в отдел по работе с персоналом, чтобы защитить свои права и достоинство.

## Чрезмерно обидчивая супруга

*Да, но... что делать, если ваша супруга (или супруг) слишком обидчива? В ответ на вашу попытку наладить конструктивную обратную связь вы получаете настолько бурную реакцию, что замыкаетесь в молчании.*

### Опасная ситуация

В первый год брака многие супружеские пары заключают некий негласный договор, который оказывает влияние на их общение в течение всей дальнейшей совместной жизни. Например, один из супругов чрезмерно обидчив и не воспринимает обратную связь или другой не слишком хорошо умеет эту обратную связь предоставлять. В каждом из этих случаев супруги, по сути, заключают негласный договор не обсуждать друг с другом никаких трудных вопросов. Они живут в молчании. Проблема должна стать просто огромной, чтобы они о ней заговорили.

### Решение

Обычно такая ситуация возникает, когда люди не знают, как обеспечить другому человеку ДОСТУП к своему видению. Если вас что-то беспокоит, обсудите это как можно раньше. Тут очень пригодится Контрастирование. Например, скажите: «Я вовсе не собираюсь делать из мухи слона, а просто хочу уладить это дело прежде, чем ситуация выйдет из-под контроля». Затем опишите ту модель поведения человека, которая вам не нравится. «Когда Джимми не убирает в своей комнате, ты, чтобы привлечь его внимание, обычно прибегаешь к сарказму. Ты обзываешь сына поросенком, а потом смеешься, будто над забавной шуткой». Далее, избегая категоричности, опишите наиболее вероятные последствия такой манеры вести себя. «Я не думаю, что такой подход даст нужный результат. Кажется, Джимми не воспринимает этот подход и, боюсь, начинает на тебя злиться (ваша история)».

А теперь пригласите поставить вашу историю под сомнение: «Ты это видишь иначе?»

И наконец, следите за сигналами, предупреждающими об опасности, и обеспечивайте безопасность. Если вы должным образом использовали навыки ДОСТУП, но собеседник все равно занимает оборонительную позицию, не делайте вывода, что вопрос не подлежит обсуждению. Тщательнее подумайте о своем подходе. Отойдите от содержания разговора и сделайте все необходимое, чтобы партнер почувствовал себя в полной безопасности, а затем повторите попытку, еще раз честно предоставив ему ДОСТУП к своему видению.

Перестав предоставлять друг другу полезную обратную связь, супруги упускают возможность всю жизнь иметь рядом доверенное лицо и коуча. Они теряют сотни благоприятных возможностей помочь друг другу общаться более эффективно.

## Невыполнение договоренностей

*Да, но... мои коллеги такие необязательные. Мы часто собираемся вместе и обсуждаем разные способы улучшения работы, а потом они не делают ничего из того, о чем мы договорились.*

### Опасная ситуация

*Наихудшие* рабочие команды предпочитают просто не замечать подобных проблем. В *хороших* коллективах руководитель в конце концов поднимает вопрос о неправильном поведении и исправляет ситуацию. В *наилучших* командах каждый член является частью общей системы взаимной ответственности. Если члены команды видят, что один из них нарушает соглашение, то они откровенно говорят с ним об этом. Ждать, пока руководитель или эксперт сделает то, что настоящие товарищи по работе должны делать сами, неразумно и неэффективно.

### Решение

Если коллега не выполняет того, что, по-вашему, он должен делать, поговорить с ним — ваша обязанность. Мы поняли это, понаблюдав за группой руководителей, которые договорились воздерживаться

от любых необязательных расходов, чтобы высвободить средства на реализацию одного важного краткосрочного проекта. В уютной обстановке выездного совещания эта стратегия казалась вполне осуществимой, но уже на следующий день один из членов команды перевел на счет консалтингового агентства предоплату за полугодовое обслуживание — а эти расходы, очевидно, не были обязательными.

Другой член команды хотя и видел, как его коллега готовит и проводит этот платеж, не понимал, что тут необходим трудный диалог, от которого зависит, будет ли команда выполнять условия договоренности или каждый станет действовать по собственному разумению. Он решил, что призвать нарушителя к ответственности — дело руководителя, и промолчал. В итоге к тому времени, когда босс узнал о платеже и поднял этот вопрос, договоренность уже была нарушена, а деньги потрачены. Мотивация поддержки программы экономии в коллективе резко снизилась, и в результате команде не хватило денег на важный краткосрочный проект.

Когда команды намерены сплотиться ради серьезных изменений или смелых новых инициатив, они должны быть готовы к тому, что некоторые их члены могут нарушить договоренность. Успех в данном случае зависит не от идеального соответствия новым требованиям, а от того, чтобы все участники, заметив у кого-то старую модель поведения, не боялись обсуждать друг с другом этот трудный вопрос.

## Почтительное отношение к руководству

*Да, но... мои подчиненные всегда пытаются угадать, что мне хочется слышать, и говорят именно это. Они не проявляют особой инициативы при решении важных вопросов из опасения, что я с ними не соглашусь.*

## Опасная ситуация

Сталкиваясь с излишним поклонением власти и авторитету — или, проще говоря, с лестью и подхалимством, — лидеры часто совершают одну из двух типичных ошибок: неправильно определяют причину

подобного поведения (страх) или пытаются бороться с этим негативным явлением в приказном порядке.

*Неверный диагноз.* Нередко лидеры сами становятся причиной страха подчиненных, но упрямо отрицают это. «Я? Да я никогда не делаю ничего такого, от чего сотрудники могли бы чувствовать себя не в своей тарелке». Эти руководители не следят за сигналами. Они не знают, какой стиль используют в стрессовых ситуациях. Несмотря на все их оправдания, их манеры, привычка высказываться категорично и безапелляционно, неявное использование своей власти вызывают у сотрудников страх и в итоге ведут к смирению перед авторитетом руководства.

Иногда причина кроется в другом: сталкиваясь с откровенной лестью, некоторые лидеры считают себя виноватыми в этом, хотя на самом деле наладить нормальные отношения с коллективом им мешают «фантомы» предыдущих начальников. Такие руководители стараются всегда говорить и действовать прямо и дружелюбно, но вопреки всем усилиям подчиненные упорно держат дистанцию и предпочитают подстраиваться под их мнение.

Надо сказать, многие люди склонны относиться к руководителям как к «звездам» или диктаторам, — даже когда те не дают никакого повода для подобного отношения к себе.

Прежде чем пытаться изменить положение вещей, выясните, в чем истинная причина — в вас самих или в «призраках» предыдущих боссов (или и то, и другое).

*Попытка устранить проблему в приказном порядке.* Многие лидеры ищут легких путей. Они просто *приказывают* сотрудникам перестать слепо поклоняться авторитетам.

— Мне кажется, вы соглашаетесь со мной только потому, что я начальник, а не потому, что действительно так думаете.

— Так и есть!

— Так вот, я бы предпочел, чтобы вы перестали действовать с оглядкой на авторитеты и говорили, что думаете.

— Конечно, как скажете, босс!

Помните: в этом случае вы попадаете в известную ловушку: если ничего не говорить, ситуация не изменится; если сказать что-нибудь, то можно непреднамеренно все испортить.

## Решение

В первую очередь поработайте над собой. Определите, какова ваша роль в возникновении проблемы. И не спрашивайте мнения подчиненных. Если они привыкли лебезить перед вами, то, по всей вероятности, постараются сделать это и на этот раз. Посоветуйтесь с коллегой своего ранга, который имел возможность наблюдать за вами в процессе работы. Попросите его дать честную оценку вашего поведения. Не делаете ли вы чего-то такого, что заставляет людей льстить и подстраиваться под вас? Если да, то в чем именно это выражается? Исследуйте видение коллеги, попросив его указать на конкретные ваши действия, и вместе разработайте план исправления ситуации. Затем следуйте плану и следите за результатами.

Если проблема все же заключается в действиях предыдущего руководителя, непременно обсудите ее *публично*. Расскажите о ней на общем собрании вашего коллектива, а затем попросите у сотрудников совета. Не пытайтесь устранить проблему в приказном порядке. У вас все равно ничего не получится. Вознаграждайте тех, кто решился рискнуть. Поощряйте людей говорить честно и открыто. Если человек высказывает мнение, противоречащее вашему, поблагодарите его за честность. Если не можете заставить других не соглашаться с собой, сыграйте роль адвоката дьявола. Пусть люди знают, что любую идею можно оспорить, поставить под сомнение. В случае необходимости выйдите на время из комнаты. Пусть подчиненные переведут дух и в ваше отсутствие обменяются мнениями о том, как себя вести.

## Утраченное доверие

*Да, но... я не знаю, что делать. Не уверен, что могу доверять этому человеку. Он нарушил сроки выполнения важнейшего задания, и теперь я не знаю, должен ли я ему доверять вообще.*

## Опасная ситуация

Часто люди ошибочно полагают, что доверие либо есть, либо нет. Или вы доверяете человеку, или не доверяете. Такая точка зрения чрезмерно акцентирует вопрос доверия. «Почему ты запрещаешь мне гулять

после полуночи? Ты мне не доверяешь?» — возмущенно спрашивает отца сын-подросток.

Доверие далеко не всегда бывает абсолютным. Честно говоря, оно обычно бывает частичным и чрезвычайно конкретным. Доверие определяется двумя факторами — желанием и способностью. Например, вы можете в случае необходимости доверить мне сделать кому-то искусственное дыхание: я очень хочу помочь. Но вы не можете верить в то, что я сделаю это хорошо, так как ничего в этом не понимаю.

## Решение

Проблему доверия решайте применительно к конкретному вопросу или задаче, а не к человеку. Когда дело касается восстановления доверия с другим человеком, не устанавливайте планку слишком высоко. Попробуйте доверять ему в каком-то конкретном деле, а не во всем сразу. Чтобы в этот момент обеспечить безопасность для себя, расскажите собеседнику о своем беспокойстве. Предоставьте ему ДОСТУП к вашему видению, тактично и без категоричности описав свой взгляд на ситуацию. «У меня возникает ощущение, что вы рассказываете только о позитивной стороне своего плана. Но чтобы понять и принять его, мне нужно услышать о возможных рисках. Можете ли вы рассказать и о них?» Если собеседник неискренен, сообщите ему об этом.

Кроме того, не используйте недоверие в качестве инструмента наказания. Если кто-то вызвал ваше недоверие в одном вопросе, не судите по этому случаю о нем в целом. Сочиняя историю Злодея, преувеличивающую ненадежность человека, вы способствуете тому, что он перестанет искать вашего доверия и научится оправдывать себя в своих глазах, совершая более серьезные проступки. Так вы просто попадаете в замкнутый круг, все чаще получая именно тот результат, которого вы не хотели.

## Нежелание обсуждать серьезные вопросы

*Да, но... мой супруг именно такой человек, о котором вы рассказывали. Он просто отказывается обсуждать важные проблемы, когда я делаю подобную попытку. И как мне быть?*

## Опасная ситуация

Люди обвиняют других в нежелании начать трудный диалог, считая при этом, что это негативное качество заложено в них от природы. Однако это не так. Человек отказывается обсуждать сложные, наболевшие вопросы, как правило, потому, что, по его мнению, разговор не приведет ни к чему хорошему. Либо он считает не слишком искусным в общении себя, либо вас, либо обоих.

## Решение

Поработайте вначале над собой. Возможно, супруг питает отвращение к любым серьезным разговорам, даже с профессиональными психологами или теми, кто умеет вести трудные диалоги. Но помните: единственный человек, которого вы можете изменить, — это вы сами. Поэтому начните с самого простого. Не заводите разговор сразу на самые острые и сложные темы. Приложите все усилия для обеспечения безопасности. Постоянно следите за моментами, когда ваш партнер начинает испытывать дискомфорт. Не говорите категорично. Четко отделяйте намерения от результата. «Я уверена, что ты вовсе не хочешь...» Если же супруг все-таки упорно не желает говорить о ваших проблемах, постарайтесь исследовать его видение. И практикуйтесь в этих навыках при любом удобном случае. Итак, начинайте с простого, постепенно вводя дополнительные инструменты ведения трудных диалогов.

Мы знаем, что об этом проще сказать, чем сделать. Вам придется проявить терпение. Не пилите супруга. Не теряйте надежды и ни в коем случае не переходите к насилию. Начиная действовать напористо или использовать обвинительный тон, вы только лишний раз усиливаете уверенность супруга в том, что разговор на серьезные темы ни к чему хорошему не приведет.

Если всегда придерживаться конструктивной модели поведения, то скоро общение станет более безопасным, муж начнет понимать намеки и, возможно, со временем изменит свое отношение к трудным диалогам. А как только заметите признаки «потепления», можете ускорить процесс, пригласив супруга поговорить о том, как вы могли бы обсуждать вместе серьезные вопросы. На данном этапе ваша задача — укрепить безопасность с помощью создания убедительной

Общей цели. Вам нужно помочь своему партнеру увидеть *смысл* в подобном диалоге, привести настолько убедительную причину, чтобы он захотел принять в нем участие.

Поделитесь с супругом своими соображениями о наиболее вероятных последствиях (как позитивных, так и негативных) разговора на острую тему или ее замалчивания. Объясните, что это значит для каждого из вас и для взаимоотношений, с вашей точки зрения. Затем попросите его помочь вам определить особенно трудные для обсуждения темы. По очереди опишите, что каждый из вас думает по поводу таких дискуссий. После этого обсудите возможные выгоды, которые получите вы оба, если поможете друг другу усовершенствовать этот процесс.

Иногда, если не получается говорить с кем-то на важные темы, намного проще для начала обсудить, как вы это делаете или не делаете. Это помогает решиться и начать действовать.

## Смутное раздражение

*Да, но... человек, о котором я говорю, не делает ничего откровенно неприемлемого, в общем-то ничего особенного. Но некоторые его действия, незаметные и малозначащие, буквально сводят меня с ума.*

## Опасная ситуация

Если некто раздражает вас так неуловимо и абстрактно, возможно, его поведение не стоит обсуждения. В данном случае проблема может быть не столько в его поведении, сколько в уровне вашей терпимости. Например, руководитель компании сетует: «Эти сотрудники расстраивают и выводят меня из себя. Вы только взгляните на их прически!» На поверку оказывается, что те, о ком идет речь, контактируют на работе только друг с другом, а с клиентами и заказчиками они не встречаются. Поэтому их внешний вид не сказывается на качестве их работы и, значит, боссу вовсе не на что жаловаться.

Если чьи-то действия кажутся вам *одновременно* и неявными, и неприемлемыми, нужно заново пройти свой Путь к действию и определить, правда ли, что этот человек делает что-то предосудительное или в действительности тут нечего обсуждать. Неясным ощущениям, щедро приправленным субъективными умозаключениями или вымышленными историями, в трудном диалоге не место.

Предположим, на каждом семейном торжестве ваш брат постоянно отпускает саркастические и язвительные замечания. Сами по себе его едкие комментарии недостаточно оскорбительны, чтобы заводить серьезный разговор. Но обсудить то, что его поведение портит атмосферу семейных встреч, по вашему мнению, стоило бы. Помните: чтобы трудный диалог дал нужный результат, необходимо проделать домашнюю работу по сбору фактов.

## Решение

Пройдите заново свой Путь к действию, дойдя до самых его истоков. Определите, какие именно слова, жесты и поступки брата выходят за рамки правил приличия, и запишите свои выводы. Прделав это, еще раз понаблюдайте за поведением брата, чтобы убедиться, что у вас есть достаточно серьезный повод для обсуждения. Убедившись в этом, примите меры по обеспечению безопасности и предоставьте собеседнику ДОСТУП к своему видению.

## Отсутствие инициативы

*«Да, но... некоторые члены моей рабочей команды делают только то, что им говорят, и не более того. Столкнувшись с той или иной проблемой, они предпринимают для ее устранения лишь простейшие действия. А если их усилия не дают результатов, тут же опускают руки.»*

## Опасная ситуация

Люди в большей мере склонны говорить о наличии плохого поведения, чем об отсутствии хорошего. Когда кто-то действительно напортачил, руководителям (и родителям) приходится действовать. Но если сотрудник (или ребенок) не смог продемонстрировать совершенства, очень трудно понять, что следует говорить.

## Решение

Выдвиньте новые и более высокие ожидания. Работайте не с конкретной ситуацией, а с тенденцией. Если вы хотите, чтобы сотрудник проявлял больше инициативы, прямо скажите ему об этом. Приведите конкретные примеры, когда, столкнувшись с трудностями, он

сдавался после первой же попытки что-то предпринять. Поднимите планку повыше и четко сообщите сотруднику об этом. Совместно проведите мозговой штурм и обдумайте, что он мог бы сделать, чтобы более настойчиво и творчески подходить к решению проблем. Скажите, например: «Я просил вас завершить задание до моего возвращения из командировки. У вас возникла проблема, и вы пытались со мной связаться, но в итоге просто передали для меня сообщение через моего четырехлетнего сына. Что вы могли бы предпринять, чтобы все же разыскать меня?» или: «Что вы могли бы сделать, чтобы застраховаться от подобных случаев?»

Уделите внимание тому, как вы сами пытаетесь компенсировать недостаток инициативы со стороны сотрудника. Взяли ли вы на себя ответственность за действия в развитие вашей договоренности? Если да, непременно сообщите ему об этом. Поручили ли вы выполнение задания не одному, а нескольким сотрудникам, чтобы гарантировать результат? В таком случае попросите того, кто был назначен первым, сообщать о затруднениях как можно раньше, чтобы по мере необходимости вы могли подключить дополнительные ресурсы.

Перестаньте молчать и *демонстрировать* ожидание, что сотрудники будут вести себя безынициативно. Вместо этого открыто расскажите им о своих реальных ожиданиях и придите к соглашению, по которому ответственность возлагается на членов команды, а информацию о ходе работы вы получаете достаточно рано, чтобы принять необходимые меры.

## Проблемная тенденция

*Да, но... речь идет не о единичном случае. Я постоянно говорю с ними об одной и той же проблеме. Похоже, скоро мне придется выбрать — вести себя как последний зануда или смириться с этим. Что делать?*

## Опасная ситуация

Некоторые трудные диалоги не дают результатов потому, что вы ведете не те диалоги — диалоги не о том. Скажем, вы беседуете с человеком, во второй раз опоздавшим на встречу с вами. А потом и в третий. И в вас постепенно закипает гнев. Закусив губу, вы делаете очередной тонкий намек. Со временем обида накапливается (потому что

вы рассказываете себе ужаснейшую историю), в итоге вы выходите из себя и начинаете отпускать саркастические комментарии. При этом выглядите просто глупо, потому что, учитывая незначительность проступка, столь бурная реакция кажется виновнику явно неадекватной.

Если вы будете все время возвращаться к исходной проблеме (постоянные опоздания), умалчивая о новой, гораздо более серьезной (неспособность выполнять обязательства), считайте, что с вами случилось то же, что и с героем известного фильма «День сурка». Возвращаясь к старой проблеме, вы, как и Фил, вынуждены снова и снова переживать одну и ту же ситуацию, вместо того чтобы решить по-настоящему важный вопрос.

## Решение

Следите за сигналами, свидетельствующими о возникновении тенденций. Не зацикливайтесь на единичных случаях. Понаблюдайте за человеком некоторое время, а затем предоставьте ему ДОСТУП к своему видению, рассказав о выявленной вами поведенческой тенденции. Например, если человек, опаздывая на встречи, чувствует себя виноватым и желает исправиться, во время следующего диалога не стоит возвращаться к проблеме опозданий. На этот раз поговорите о его неспособности выполнять данные обещания. Это гораздо более общая и важная проблема. Речь идет уже о доверии и уважении.

Люди часто ведут себя значительно эмоциональнее, чем того заслуживает требующий решения вопрос, только потому, что обсуждается неправильная тема. Если вас беспокоит тенденция, а вы заводите разговор о последнем случае, ваши эмоции могут показаться излишне бурными. А вот если *правильно* выбрать тему диалога, происходит нечто весьма любопытное. Эмоции, наоборот, утихают. Обсуждая вопрос, который вас действительно очень сильно волнует — о негативной поведенческой тенденции, — вы сможете быть более сдержанными, а диалог — эффективным.

Не давайте втянуть себя в обсуждение какого-то отдельного случая: ваша озабоченность будет казаться чрезмерной и беспочвенной. Говорите об общей тенденции.

## Мне нужно время, чтобы успокоиться!

*Да, но... говорят не следует ложиться спать сердитым и расстроенным, надо обязательно обсудить проблему. Всегда ли это правильно?*

### Опасная ситуация

Если вы на кого-то рассердились, успокоиться порой бывает довольно трудно. Вы рассказываете себе ужасную историю, а тело реагирует готовностью к борьбе. При этом вы делаете все возможное, чтобы не вступить в схватку, а организм действует наперекор вашему мозгу. Стараетесь ли вы продолжить диалог, несмотря на то что интуиция подсказывает на время его приостановить? Ведь и ваша мама говорила: «Никогда не ложись спать сердитым».

### Решение

Надо признать, что мама была не совсем права. Она права, предлагая не оставлять серьезные проблемы нерешенными. Она не права, рекомендуя всегда продолжать обсуждение, независимо от того, каким является ваше эмоциональное состояние. Иногда очень хорошо временно остаться наедине с собой, а проблему обсудить чуть позже, например завтра. После того как снизится уровень адреналина в крови и вы со всех сторон обдумаете проблему, можно будет и поговорить. Прийти к взаимному согласию по поводу того, чтобы устроить небольшой перерыв — это не означает перехода к молчанию. Напротив, это хороший пример здорового подхода к трудному диалогу.

Кстати (небольшая рекомендация), не стоит сообщать другой стороне, что ей следовало бы успокоиться или взять тайм-аут. Даже если это абсолютная правда, трудно сказать об этом так, чтобы ваши слова не прозвучали назидательно. «Пойди посиди десять минут и успокойся, а потом придешь и мы поговорим» — такая рекомендация никому не понравится. Лучше отыщите вместе с партнером реальную причину злости — вернитесь к началу его Пути к действию.

### Бесконечные оправдания

*Да, но... мой сын-подросток непревзойденный мастер отговорок. Когда я говорю ему о проблеме, он всегда находит новое объяснение, почему это не его вина.*

## Опасная ситуация

Очень легко оказаться втянутым в бесконечную серию отговорок и оправданий, особенно если собеседник не хочет делать того, о чем вы его просите, и знает, что сможет отвертеться, придумав убедительную причину.

«Я уйду на работу раньше, чем сын отправляется в школу, и он постоянно опаздывает. В первый раз он сказал мне, что сломался его будильник. На следующий день проблема возникла из-за старенького автомобиля, который мы ему купили, — так он мне сказал. Потом его забыл подвезти друг. А днем позже у него из-за простуды заложило уши и он не услышал уже новый, исправный, будильник. А потом...»

## Решение

Если вы имеете дело с человеком с бурной фантазией, постарайтесь упредить его новые оправдания. Возьмите на себя обязательство решить проблему в целом, а не просто устранить очередную названную им причину. Например, после первого опоздания купите ему новый будильник — *и постарайтесь исключить все другие помехи, которые не позволят ему прийти вовремя*. Однако новый будильник устранит только одну причину, а вы попросите сына исправиться в целом, то есть вообще прекратить опаздывать.

«Так, по-твоему, если я куплю новый будильник, ты будешь всегда приходить в школу вовремя? Что ж, я это сделаю. А ты постарайся больше не опаздывать. Итак, могу ли я быть уверена в том, что завтра ровно в восемь ты будешь сидеть за партой?»

И помните: если отговорки вы слышите все чаще и чаще, никогда не говорите с человеком о последнем случае — говорите о тенденции.

## Неповиновение (или непозволительное неуважение)

*Да, но... что делать, если тот, с кем вы говорите, не только злится, но и проявляет явное неуважение к вам? Как поступить в такой ситуации?*

## Опасная ситуация

При обсуждении острых проблем с подчиненными (и даже с детьми) всегда есть вероятность, что они перейдут черту, сделав нечто однозначно непозволительное, например, с дружелюбной дискуссии переключатся на ожесточенный спор, а затем вообще, переступив все границы, перестанут подчиняться и будут проявлять непозволительное неуважение.

В данном случае главная проблема состоит в том, что явное, открытое неповиновение случается настолько редко, что большинство лидеров бывают застигнуты врасплох; и им требуется время, чтобы понять, что делать. В результате непозволительное поведение часто сходит с рук. И хуже того, кажущееся спокойствие и безразличие руководителя обычно воспринимается подчиненными как молчаливое разрешение и в будущем вести себя подобным образом. С другой стороны, многие родители, застигнутые таким неожиданным поведением врасплох, склонны отвечать тем же — злостью и грубостью.

## Решение

Никакой толерантности к неповиновению! Говорите сразу же, но непременно с уважением к собеседнику. Смените тему разговора: перейдите от обсуждаемого вопроса к поведению собеседника в настоящий момент. Пресеките проявление неуважения прежде, чем оно выльется в открытое противостояние, оскорбления и неповиновение. Дайте человеку понять, что его эмоциональное отношение к обсуждаемому вопросу вредит диалогу и ведет его в опасное русло. «Мне хотелось бы на минуту отойти от обсуждения вопроса планирования; скоро мы к нему обязательно вернемся. Я просто обязан сказать вам, что ваш палец перед моим носом и повышенный тон я оцениваю как проявление неуважения к себе. Я очень хочу помочь вам в решении ваших проблем, но мне будет трудно это сделать, если вы намерены продолжать вести себя в том же духе».

Если вам не удалось пресечь попытки неповиновения и неуважения на ранней стадии, обратитесь за помощью к специалистам из отдела по работе с персоналом.

## Угрызения совести по поводу сказанного

*Да, но... иногда я довольно долго молчу о проблеме, а когда все же решаюсь ее обсудить, говорю ужасные вещи. Как мне от этого отучиться?*

### Опасная ситуация

Когда окружающие делают то, что нам не нравится, мы рассказываем себе историю о том, какие они плохие, настраивая себя на нездоровый диалог. А многократное повторение придуманной неприятной истории только усугубляет проблемы. Неконтролируемый вымысел со временем видится во все более мрачных красках. И когда наше терпение наконец лопаается, мы говорим слова, о которых впоследствии очень сожалеем.

### Решение

Во-первых, не загоняйте свою историю внутрь. Как можно раньше предоставьте собеседнику ДОСТУП к своему видению, прежде чем ваша история станет слишком ужасной. Во-вторых, если вы все же допустили такую ситуацию, не начинайте трудный диалог в состоянии злости и обиды. Лучше отложите разговор до того момента, когда сможете обсудить все спокойно, без лишних эмоций. Затем, используя навыки ДОСТУП, объясните, что вы видели и слышали, и тактично, избегая резких суждений, изложите наиболее логичный и наименее агрессивный вариант своей истории. «Когда ты говорил мне о том, что наш сосед считает меня идиотом, ты улыбался, даже рассмеялся. Это очень сильно меня расстроило. Знаешь, в какой-то момент мне даже показалось, что тебе доставляет удовольствие говорить мне неприятные вещи. Так ли это на самом деле?»

Если, не сдержавшись, вы сказали что-то ужасное («Ты понимаешь, что это грубо и подло? Тебе явно нравится причинять мне боль! С меня хватит!»), извинитесь. Конечно, сказанного не воротишь, но все-таки лучше извиниться. А потом предоставьте собеседнику ДОСТУП к своему видению.

## Щекотливые вопросы

*Да, но... что делать, если у человека проблемы с личной гигиеной? Или когда он скучный зануда, поэтому окружающие избегают его? Как обсуждать личные и особенно деликатные вопросы, и стоит ли вообще это делать?*

### Опасная ситуация

Большинство людей избегают обсуждения деликатных вопросов. И можно ли их в этом винить? К сожалению, страх и ложное сострадание часто берут верх над честностью и люди годами молчат о проблеме, решение которой могло бы принести человеку неоценимую пользу.

Тем не менее, решившись откровенно сказать что-нибудь нелестное, мы нередко от молчания переходим прямо к насилию. Насмешки, прозвища и прочие способы донести до человека неприятную информацию только обижают его, а не приносят пользу. Кроме того, чем дольше будет длиться ваше молчание, тем больнее ему будет, когда вы все же решитесь сказать о его проблеме.

### Решение

В такой ситуации лучше всего использовать Контрастирование. Объясните, что вы вовсе не хотите обидеть чувства собеседника, но считаете нужным поделиться с ним мнением, которое, как вам кажется, может быть ему полезно. Создайте Общую цель. Дайте человеку знать, что ваши намерения честны и благородны, что вы заботитесь о его интересах. Объясните также, что вам неловко поднимать эту тему, так как она очень личная, но поскольку данная проблема мешает ему самому, считаете себя обязанным сказать ему то, что думаете. Тактично, избегая категоричности, опишите проблему. И не переигрывайте, старайтесь обходиться без эмоций и сравнений. Кратко опишите конкретные поступки, вызывающие неприятие окружающих, и как можно быстрее переходите к выработке решений.

Подобные разговоры никогда не бывают легкими, но они ни в коем случае не должны оскорблять и обижать человека.

## Словесные игры

*Да, но... мои дети постоянно играют в словесные игры. Когда я говорю, что запретил им что-то делать, они заявляют, что я никогда такого не говорил. И это здорово действует мне на нервы.*

## Опасная ситуация

Иногда родители (и руководители) попадаются на крючок и бывают вынуждены смириться с тем, с чем им совсем не хочется мириться, потому что некоторые поистине креативные люди постоянно придумывают правдоподобные объяснения, почему им пришлось поступить именно так, а не иначе. И эти изобретательные ребята не только способны выдумывать и убедительно описывать самые разные веские причины, но и обладают достаточной энергией и силой воли, чтобы заниматься этим постоянно. И со временем нередко берут нас измором. В результате им сходит с рук то, что они работают меньше и хуже, чем должны, в то время как трудолюбивые члены семьи (или сотрудники) несут на своих плечах несправедливо большую долю нагрузки, выполняя отчасти и чужие обязанности.

## Решение

Такие случаи представляют собой еще один пример выбора между тенденцией и единичным случаем. Предельно тактично предоставьте собеседнику ДОСТУП к тому, что вы думаете о постоянных уловках, к которым он прибегает ради того, чтобы облегчить себе жизнь. Дайте ему ясно понять, что ему никого не удалось обвести вокруг пальца, что все все понимают. Но при этом не цепляйтесь за какие-то конкретные поступки, так как эти находчивые ребята способны придумать что-нибудь новенькое: «Но ведь ты же не говорил, что я не должен называть сестру глупой». Говорите как о проступке, так и о его последствиях. «Обзывая сестру, ты ее обижаешь. Пожалуйста, никогда не делай этого. И ничего другого, что может ранить ее чувства».

Приводите в пример конкретное поведение собеседника в прошлом, укажите на то, что он несет ответственность за последствия. Не позволяйте втянуть себя в обсуждение частных случаев, говорите об общей тенденции.

## Без предупреждения

*Да, но... на работе меня окружают в основном хорошие люди, но они постоянно преподносят неприятные сюрпризы. Например, о том, что у них возникают проблемы, я всегда узнаю слишком поздно. И у них обязательно находится весьма убедительное оправдание. Что с этим делать?*

### Опасная ситуация

Руководители, которых постоянно неприятно удивляют подчиненные, обычно сами этому потворствуют. Когда сотрудник в первый раз заявляет о том, что у него возникла проблема, менеджеры упускают из виду самое главное. Выслушав рассказ, они помогают разрешить проблему и переходят к другим делам. Поступая так, они, по сути, говорят подчиненным: «Нет ничего страшного в том, что вы меня неприятно удивили. В следующий раз, если у вас найдется убедительное оправдание, можете тоже оставить попытки самостоятельно решить вопрос, переключиться на что-нибудь другое, подождать, пока я не объявлюсь, и опять вывалить на меня свои неприятные новости».

### Решение

Доведите до ведома сотрудников, что после того, как они получили от вас задание, у них есть только два возможных варианта действий. Они обязаны либо выполнить поручение в точном соответствии с планом, либо, столкнувшись с проблемой, мешающей это сделать, немедленно проинформировать об этом вас. Никаких сюрпризов! А если подчиненный решит, что вместо этого ему следует пока заняться другим делом, об этом тоже нужно сразу сообщить вам. Никаких сюрпризов! Четко разъясните сотрудникам это правило. И когда кто-то предложит вам вполне убедительную отговорку, но не сообщит о своих трудностях сразу же, рассматривайте это как новую, отдельную проблему. «Мы ведь договаривались, что вы должны немедленно информировать меня. А я слышу об этом впервые. Что произошло?»

## Нарушители всех правил

*Да, но... что делать, если человек, с которым вы имеете дело, постоянно нарушает все правила общения, особенно во время трудного диалога?*

## Опасная ситуация

На континууме между неумением вести диалоги и гениальностью в этой области большинство из нас находится где-то посередине (по определению). У одних отлично получается избегать дурацкого выбора, другие хороши в деле восстановления и укрепления безопасности. Но есть и представители крайних точек. Некоторые люди — истинные гении ведения трудных диалогов. Однако вы говорите, что вам приходится иметь дело (или, возможно, жить) с теми, кто вообще не способен вести диалог, с теми, кто применяет нужные навыки крайне редко, а то и вовсе не использует их. Что делать в такой ситуации?

Здесь опасность заключается в том, что этот человек, возможно, совсем не так плох: это вы заставляете его выбирать наихудший способ действий. Или, наоборот, он на самом деле ужасен и вы пытаетесь решить все проблемы сразу.

## Решение

Предположим, человек действительно совершенно не умеет вести диалог — в любых обстоятельствах, с любыми собеседниками. С чего начать? Предлагаем поразмыслить над этим с помощью метафоры. Как бы вы ели слона? Наверное, откусывали бы от туши по кусочку. Вот и в этом случае вам следует тщательно выбрать свои цели. Обдумайте два аспекта: во-первых, что именно беспокоит вас больше всего («Он постоянно исходит из худшего и вечно рассказывает свои ужасные истории»); во-вторых, с чем проще всего справиться («Он редко демонстрирует признательность и благодарность»)?

Определите области, которые беспокоят вас больше всего и которые, возможно, не так уж сложно обсудить. Выберите один элемент проблемы и работайте над ним. Создайте Общую цель. Ведите диалог так, чтобы тема по-настоящему заинтересовала собеседника, была для него важна, например: «Мне нравится, когда люди испытывают друг к другу истинно дружеские чувства. И мне очень хотелось бы, чтобы между нами чаще возникали именно такие эмоции. Я хочу поговорить с тобой о том, что, я уверен, поможет нам этого достичь. Поговорим прямо сейчас?»

Предоставьте человеку ДОСТУП к своему видению конкретной проблемы, а затем обсудите ее. Не ругайте, не ворчите и не пытайтесь решить все проблемы сразу. Идите к цели шаг за шагом, день за днем.

Роджер Фишер,  
Уильям Юри и Брюс Паттон

# Переговоры без поражения

## Гарвардский метод



Roger Fisher, William Ury and Bruce Patton  
**Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In**

**Хороший перевод!**

[Узнать подробнее о книге на сайте](#)

## 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 посылали 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 фен-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 льстить 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 колодки 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. Ослепленные 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. Израильтяне 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). Прodelайте 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.

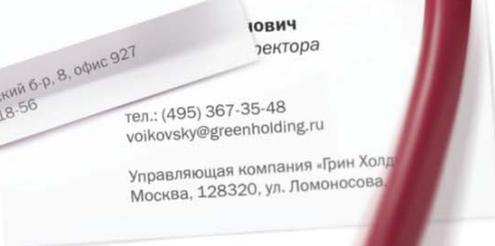
Существуют сотни хороших книг, о том, как говорить и совсем немного о том, как слушать. Прочтите эту книгу и вы научитесь главному — слышать и понимать.

Михаил Иванов, главный редактор издательства «Манн, Иванов и Фербер»

Марк Гоулстон

# Я слышу вас насквозь

Эффективная техника  
переговоров!



Mark Goulston  
Just Listen

**[ Хороший перевод! ]**

Узнать подробнее о книге на сайте

# Немного науки: как мозг переходит от «нет» к «да»

Что происходит, когда два человека разговаривают? Это самый главный вопрос, потому что именно в этом контексте происходит убеждение.

*Малкольм Гладуэлл.  
«Переломный момент»*

Я по профессии врач, поэтому увлекся и перегрузил первый черновой вариант этой главы картинками с изображениями частей мозга и рассуждениями о том, как он работает. Показав черновик Эллен, моему редактору, я ожидал, что она всплеснет руками от восторга. Эллен быстро просмотрела текст. И сказала буквально следующее: «Ик...».

Я понял, что она имела в виду. Большинство людей, которые будут читать эту книгу, ничего не знают о нейронах и нейротрансмиттерах, о сером и белом веществе. Они просто хотят научиться убеждать людей. Их не волнует, что при этом будет происходить в чужом мозге.

Но все же, если вы будете понимать хотя бы в общих чертах, как мозг движется от сопротивления к «покупке», вы получите огромное преимущество, поскольку вне зависимости от содержания вашего сообщения вам все равно придется разговаривать именно с мозгом собеседника. Так что небольшой научный экскурс в такой книге необходим.

Разумеется, я прислушался к мудрому совету моего редактора и полностью переработал черновик. Из него исчезли рисунки мозга и рассказы о его анатомии. Что же осталось? Три самые важные идеи, которые помогут вам понять, что происходит в мозге собеседника, когда вы добиваетесь от него внимания. Это идеи о трех слоях мозга, захвате миндалины и зеркальных нейронах.

## Трехслойный мозг

Сколько у вас мозгов? Если вы думаете, что один, то ошибаетесь. Их три.

Ваш мозг имеет три слоя, которые развивались в течение миллионов лет: слой примитивной рептилии, более развитый слой млекопитающего и слой примата. Они связаны между собой, но зачастую действуют именно как три независимых мозга. Более того, зачастую они даже вступают в конфликт друг с другом. Вот как ведет себя каждый из них.

- Нижний слой — мозг рептилии — отвечает за поведение типа «укусить или убежать». Он отвечает за действия и реакции, не требующие долгих размышлений. Также он может заставить вас замереть в случае опасности или сильного стресса, как это происходит с зайцами, застигнутыми светом фар на дороге.
- Средний слой — мозг млекопитающего — вместилище ваших эмоций, «театр» вашей внутренней драмы. Именно он отвечает за самые мощные чувства — любовь, радость, удовольствие, печаль, злость, горе, ревность.
- Верхний слой — мозг примата — отвечает за логичную и рациональную оценку ситуации и разработку осмысленного плана действий. Этот слой мозга собирает информацию от слоев рептилии и млекопитающего, фильтрует ее, анализирует и на ее основе принимает практические, умные и этичные решения.

По мере эволюции человека новые области его мозга не уничтожали старые части. Вместо этого они на них наслаивались, подобно кольцам ствола дерева. При этом все части мозга имеют свою долю влияния на то, как мы думаем и действуем каждый день.

В какой-то мере все три слоя мозга работают вместе. Но по большому счету они все же склонны к независимому функционированию, особенно в стрессовых ситуациях. Оказавшись в состоянии стресса, мы можем полностью попасть под контроль нижнего или среднего слоев нашего мозга, при этом верхний слой перестает оказывать на нас влияние, и наше поведение начинает напоминать поведение ящерицы или волка.

Какое значение это имеет для убеждения людей? Все достаточно просто: чтобы убедить кого-либо, вы должны разговаривать с верхним слоем его мозга, а не с мозгом змеи или крысы. Вы немногого добьетесь, если будете требовать внимания от человека, находящегося в состоянии гнева, раздражения или опасности, потому что в таких ситуациях верхний слой мозга не отвечает на вызовы. И когда вы разговариваете с боссом, клиентом, супругом или ребенком, которые находятся под контролем нижнего или среднего слоев своего мозга, вы разговариваете с загнанной в угол змеей или, в лучшем случае, с перепуганным кроликом.

В такой ситуации ваш успех будет полностью зависеть от того, удастся ли вам перевести разговор в верхний слой мозга. Этой технике я научу вас позже, а сейчас давайте подробнее посмотрим, почему примитивные слои нашего мозга могут брать нас в плен, разом перечеркивая все достижения тысяч лет эволюции. Ключом к этому служит часть мозга под названием миндалина.

## Захват миндалины — смерть для рационального мышления

Миндалина — маленький участок глубоко внутри мозга, который приходит в действие при обнаружении угрозы — например, когда в темном переулке к вам подходит незнакомец. Эта угроза необязательно может быть физической. К пробуждению миндалины может привести угроза словесная, финансовая или даже угроза вашему самолюбию.

Фронтальная кора — часть мозга, отвечающая за логику, — также приводится в состояние готовности при возникновении угрозы. Однако эта часть верхнего слоя мозга первым делом должна угрозу проанализировать, а на это у вас зачастую нет времени. Именно поэтому в миндалине есть некий переключатель, который направляет сигналы либо во фронтальную кору, либо в обход ее.

Иногда, если вы сильно испуганы, миндалина мгновенно отключает весь верхний слой мозга, оставляя вам возможность действовать только на основании примитивных инстинктов. Но большую часть времени миндалина все же оценивает ситуацию, прежде чем сделать ход. Чтобы понять этот процесс, представьте себе стоящий на плите до краев наполненный водой котел. Если его осторожно нагреть на медленном огне, он может спокойно кипеть часами. Но если резко увеличить огонь под котлом до максимума, он быстро вскипит, и кипящая вода из него выплеснется. То же самое происходит и с вашей миндалиной. Пока она находится на «медленном огне», вы получаете доступ к верхним слоям своего мозга, что позволяет брать паузы, размышлять, рассматривать варианты и выбирать. Но когда миндалина «вскипает», все это прекращается.

Мы называем эту точку вскипания «захватом миндалины». Этот термин впервые был предложен Дэниелом Гоулманом, создателем концепции эмоционального интеллекта\*. Слово «захват» весьма точно описывает ситуацию, поскольку в этот момент (простите за столь быстрый переход к другой метафоре) разумный и чувствительный пилот вашего мозга, то есть фронтальная кора, теряет контроль над вашим поведением. Вместо этого за штурвалом вашего самолета оказывается змея. Ваша способность рассуждать резко падает, память дает сбой, кровеносную систему переполняют гормоны стресса. Выброс адреналина блокирует здоровое мышление на несколько минут, а для полного успокоения может потребоваться несколько часов. Без всякого сомнения, Гоулман очень точно сформулировал эту концепцию, потому что после захвата миндалины весь ваш эмоциональный интеллект улетучивается, как будто его и не было.

Если вы захотите обсудить какие-то факты или поделиться соображениями с человеком, находящимся полностью в состоянии захвата, вы только потеряете время. Но если успеть вмешаться до того момента, как миндалина достигнет точки вскипания, то человек может сохранить контроль над высшими слоями своего мозга. Это все равно что бросить в кипящую воду соль. У соленой воды точка кипения выше, чем у пресной, поэтому добавление соли может прекратить кипение.

Многие из техник для работы со злыми, испуганными или сопротивляющимися людьми, которым я хочу вас научить в этой книге, основаны именно на предотвращении захвата миндалины. Если вы успеете предотвратить его, то сможете говорить не со змеей, а с человеком, который в состоянии услышать и понять ваши слова.

---

\* Гоулман Д. Эмоциональный интеллект. Почему он может значить больше, чем IQ. М. : Манн, Иванов и Фербер, 2013.

Одним из экспертов по предотвращению захвата миндалины был Эрл Вудс, отец великого гольфиста Тайгера Вудса. Вероятно, его по праву можно считать одним из лучших отцов, которые когда-либо жили, и совершенно бесспорно то, что он был великим тренером.

Успех при игре в гольф в наибольшей степени зависит от ментального состояния спортсмена. Когда большинство гольфистов попадают в ситуацию стресса, их миндалина вскипает, и в результате они начинают задыхаться. Но не Тайгер. Понаблюдайте за ним, когда он оказывается в состоянии стресса. Вы увидите, как вместо того чтобы испытывать волнение, Тайгер становится более сосредоточенным и стойким. Когда другие гольфисты движутся от стресса к волнению и одышке, он движется от стресса к концентрации, а затем — к решительности.

Но иногда и Тайгер может оказаться близко к захвату. Одна из любимых моих спортивных историй приключилась в ходе турнира Masters 1997 года. Это был первый турнир, в котором Вудс участвовал в качестве профессионала. К концу первого раунда он уже был близок к тому, чтобы отдать штурвал управления своим мозгом закипающей миндалине. Он в панике подошел к своему отцу и произнес что-то вроде:

— Я не понимаю, что происходит.

Отец Вудса выдержал паузу, посмотрел сыну прямо в глаза и сказал:

— Тайгер, ведь ты не раз играл на этом поле. Просто делай то, что должен делать.

И в этот момент Вудс не только вернул себе штурвал управления своим мозгом. Он продолжил играть так, что выиграл турнир, опередив преследователя на 12 ударов и сделав на 18 ударов меньше пара\*, — это два рекорда, которые до сих пор никто не побил. Несколько простых слов, сказанных отцом очень вовремя, предотвратили захват миндалины и превратили потенциальную катастрофу в одну из самых великих спортивных побед.

## Зеркальные нейроны

Вы вздрагиваете, когда ваш коллега режет себе палец канцелярским ножом, и радуетесь, когда герой фильма добивается успеха. Это объясняется тем, что хотя бы на мгновение вы ощущаете, как это происходит с вами. И в каком-то смысле все именно так и есть.

Много лет назад ученые, изучавшие отдельные нервные клетки фронтальной коры мозга макака, обнаружили, что

---

\* Пар — в гольфе: количество ударов, которое требуется опытному игроку для перехода к следующей лунке. *Прим. ред.*

некоторые клетки возбуждаются, когда обезьяна играет с мячом или ест банан. Но кое-что оказалось для них неожиданным: эти же самые клетки возбуждались, когда обезьяны только наблюдали за своими соседями, играющими с мячом или едящими банан. Другими словами, когда обезьяна А наблюдала за тем, как обезьяна В играет с мячом, мозг обезьяны А реагировал точно так же, как если бы она сама играла.

Поначалу ученые назвали эти нейроны «обезьяна видит, обезьяна делает», а позже изменили название на «зеркальные нейроны», поскольку они позволяют обезьянам как в зеркале отражать чужие действия в своем собственном мозгу.

Новое название оказалось более точным еще и потому, что такие нейроны есть не только у обезьян, но и у людей. Фактически проведенное исследование позволило предположить, что эти замечательные клетки могут формировать фундамент человеческой эмпатии. Именно они переносят нас в сознание другого человека, на короткое время позволяя почувствовать то, что чувствует он. В статье 2007 года под названием «Неврология самосознания» (The Neurology of Self-Awareness) в журнале Edge пионер исследования зеркальных нейронов Вилейанур Рамачандран написал: «Я называю их “нейронами эмпатии”, или “нейронами далай-ламы”, потому что они разрушают барьеры между нами и другими людьми».

Не вдаваясь в подробности, можно сказать, что эти клетки оказались одним из способов, которыми природа заставляет нас заботиться друг о друге. Но если взглянуть на них под другим углом, то появятся новые вопросы. Почему нас так часто потрясает, когда кто-то относится к нам по-доброму? Почему мы испытываем теплые чувства по отношению к тем, кто нас понимает? Почему простой вопрос «У тебя все в порядке?» может так нас взволновать?

Моя теория, подтверждаемая клиническими исследованиями, состоит в том, что мы постоянно отражаем мир в зеркале, приспособляемся к нему, пытаемся добиться его любви и одобрения. И каждый раз, когда мы отражаем мир зеркально, он отзывается взаимным желанием быть отраженным. Если это желание не исполняется, в нас развивается то, что я бы назвал дефицитом зеркальных нейронов.

В современном мире этот дефицит разрастается до огромных размеров. Многие люди — от СЕО и менеджеров до супругов и детей — чувствуют, что в ответ на все их усилия они каждый день сталкиваются только с апатией, враждебностью или с полным отсутствием какой-либо реакции, что, вероятно, хуже всего. Я уверен, что именно этот дефицит объясняет, почему нас так изумляет, когда кто-нибудь сопереживает нашей боли или радуется нашему триумфу. Именно поэтому многие из самых мощных техник, которым я хочу вас научить, включают в себя зеркальное отражение чувств других людей, даже тех, с которыми вы не согласны.

Вот пример из моей практики, наглядно демонстрирующий удивительную силу такого подхода. Речь идет о Джеке, моем пациенте, умном, но с параноидальными наклонностями, с которым мне пришлось работать несколько лет назад. Прежде чем обратиться ко мне, Джек посетил четырех других психиатров.

— Перед тем как мы начнем говорить, — заявил Джек, едва войдя в мой кабинет, — я должен сказать вам, что мои соседи сверху шумят все ночи напролет, и это сводит меня с ума, — и произнес он это, как-то странно ухмыляясь.

— Представляю, как это вас раздражает, — откликнулся я, оценивая ситуацию и мобилизуя эмпатию.

Хитровато улыбнувшись, откровенно радуясь тому, что поймал меня в ловушку, Джек добавил:

— Да! Я забыл сказать, что живу на последнем этаже и в нашем доме нет выхода на крышу, — он смотрел на меня с самодовольным выражением комика, ждущего аплодисментов от восхищенной аудитории.

Я подумал: «Хм... Можно сказать “Ну и что?” и спровоцировать его на конфронтацию. Можно сказать: “Расскажите подробнее” — и заставить парня еще глубже погрузиться в его параноидальный мир. А можно сказать: “Я уверен, что для вас эти звуки вполне реальны, но все же какой-то частью своего сознания вы понимаете, что это не так”, но именно это ему, скорее всего, и говорили четыре других психиатра...».

Тогда я спросил себя: «Что для меня самое важное? Сохранять спокойствие и оказаться еще одним объективным профессионалом, который проведет очередную проверку реальности, такую же, какую проводили мои коллеги? Или попытаться помочь ему, даже если для этого понадобится выйти за пределы реальности?».

Я решил остановиться на последнем — не придерживать-ся правды, поэтому ответил с максимальной искренностью в голосе:

— А я вам верю, Джек.

Услышав это, он замер, потрясенно глядя на меня. Затем заплакал — громко, с подвыванием. Я сознавал, что своим выбором открыл настоящий ящик Пандоры, но все-таки позволил ему выплакаться. Через несколько минут Джек начал успокаиваться, и его голос стал звучать нормально, без вызова. Наконец он перестал рыдать, вытер глаза рукавом, а нос платком. Затем снова посмотрел на меня — у него был такой вид, как будто он стал на несколько килограммов легче, сбросив груз, тянувший его к земле. Потом он заговорщически улыбнулся:

— Звучит ужасно, не так ли?

Мы вместе улыбнулись озарению, которое с ним только что случилось, и это стало первым шагом на пути к излечению.

Что же произошло в тот момент? Он почувствовал, что я отразил его в зеркале. Раньше окружающий мир требовал, чтобы Джек отражал мир и соглашался с ним, в том числе и тогда, когда врач рекомендовал ему принять лекарства или когда психиатр настаивал, что шум является его иллюзией. Во всех этих сценариях мир всегда пребывал в здравом уме, а значит, всегда был прав, а Джек был безумен и поэтому неправ. А быть всегда «безумным и неправым» — ужасный и одинокий способ существования.

Мое аккуратное зеркальное отражение помогло Джеку почувствовать, что он не одинок. Когда он понял это, испытал и некоторое облегчение. А когда он почувствовал облегчение, смог ментально расслабиться. И в результате ощутил благодарность, с которой пришло и желание открыть свой разум передо мной и начать работать вместе, а не защищаться.

Вряд ли вам приходится часто сталкиваться с параноидальными шизофрениками, если, конечно, вы не психиатр. Но и вы каждый день имеете дело с людьми, испытывающими дефицит зеркальных нейронов, с теми, кто не получает от мира то, что они сами дают ему. И я с сожалением отмечаю, что это вообще почти универсальное условие существования человечества. Понимание желаний человека и реагирование на них является одним из самых мощных инструментов, помогающих добиться от человека внимания, неважно, в бизнесе или в личной жизни.

Желание получить зеркальное отражение может распространяться и за пределы ситуаций общения один на один. Я припоминаю случай, произошедший около двадцати лет назад. Я видел, как ничем не примечательный на первый взгляд человек не только добился внимания от аудитории в триста человек, но и общался с ней более эффективно, чем его харизматичный коллега, являющийся сильной личностью и обладающий большим опытом выступлений.

Я участвовал в двухдневной конференции, посвященной интенсивным и высокоэффективным формам быстрой психотерапии. На конференции было заявлено два докладчика — психиатры из Канады и Англии, которые были пионерами в этой области. Каждый из них должен был выступить, показать видеозаписи сеансов со своими пациентами, прокомментировать их, ответить на вопросы и провести дискуссию.

Для всех присутствующих сразу стало очевидно, что канадец — сильный, сфокусированный, ведущий за собой оратор, слушать которого было легко. По контрасту с ним англичанин оказался очень британским оратором — спокойным, «приглушенным», и нужно было прилагать определенные усилия, чтобы уследить за его выступлением.

Но в течение двух дней произошла занятная вещь. Канадский докладчик начинал свои выступления как реактивный бомбардировщик, идущий на взлет с полной нагрузкой. Англичанин же в этом смысле был похож на «кукурузник». Энтузиазм канадца заставлял его постоянно выходить за рамки отведенного ему времени и захватывать время, предназначенное для перерывов. Это вынудило организаторов конференции сократить перерывы и предупредить нас, чтобы мы приходили на следующие выступления вовремя. Тот факт, что триста весьма солидных и уважаемых людей не могли отдохнуть, все время смотрели на часы и были вынуждены перекусывать наспех вместо того, чтобы нормально поесть, канадца как-то мало волновал. Он намеревался сказать то, что запланировал, независимо от того, слушал его кто-нибудь или нет.

Психиатр из Англии, наоборот, всегда начинал свои выступления, постучав по микрофону и поинтересовавшись, слышно ли его на задних рядах аудитории. Он постоянно отслеживал малейшие признаки того, что внимание

аудитории рассеивается, и в эти моменты демонстрировал один из самых мощных примеров зеркального отражения, которые я только могу припомнить, тем более в большой аудитории. В такие моменты он обрывал себя буквально на полуслове и говорил: «Вы услышали достаточно на данный момент. Давайте сделаем перерыв и продолжим через десять минут».

Вначале это выглядело эксцентрично. Но к концу конференции аудитория полностью перешла со стороны харизматического, но эгоистичного канадца на сторону понимающего и отражающего ее состояние англичанина. Он завоевал большую и требовательную аудиторию, почти не приложив к этому усилий.

## От теории к действию

Ко всему, что я написал в этой главе про науку о мозге, нужно добавить звездочку и сноску: *это применимо не ко всем*. В некоторых редких случаях вы можете встретиться с людьми, имеющими только слой мозга рептилии или млекопитающего. Они не способны к логическому мышлению, сколько бы времени вы ни потратили на их убеждение (многие из них, но не все, подпадают под категорию людей, предрасположенных к ментальным заболеваниям).

Иногда вы можете встретить людей, которые не отвечают ни на какие попытки зеркального отражения, чаще всего это психопаты или нарциссы, которых интересует только то, что вы можете им дать. Именно по этим причинам я включил в свою книгу техники для общения с хулиганами и рохлями.

Однако в подавляющем большинстве случаев люди, с которыми вам приходится общаться, хотят, чтобы вы затронули их душу, и все, что вам нужно сделать, — пробиться сквозь стены, которые они сами возводят вокруг себя для

защиты от неприятностей и внешнего контроля. В следующих главах я научу вас, как эффективно отражать в зеркале эмоции таких людей, перенаправлять процесс их мышления в высшие слои мозга и предотвратить захват миндалины. Я расскажу вам, как удерживать контроль над вашим собственным мозгом, чтобы оставаться спокойным и говорить правильные вещи, а не гнуться под давлением. И все это при помощи нескольких простых правил и методов.

Когда вы научитесь всему этому, то удивитесь, насколько легко можно добиваться внимания от людей, и увидите, как новые знания и навыки изменят вашу работу и личную жизнь.

ПРОВЕРЕННЫЕ ТЕХНИКИ  
ПСИХОЛОГИЧЕСКОЙ ЗАЩИТЫ

Марк Гоулстон

# Как разговаривать с ~~мудак~~ками

---

Что делать  
с неадекватными  
и невыносимыми  
людьми  
в вашей жизни

---

[Узнать подробнее о книге на сайте](#)

## ГЛАВА 1

# Понимаем сумасшедших

Проработав психиатром десятки лет, я могу сказать, что понимаю безумцев, включая глубоко больных людей. Что я имею в виду? Например, один из моих пациентов преследовал Бритни Спирс, а другой выпрыгнул с пятого этажа, потому что верил, что умеет летать. Еще один как-то раз позвонил мне из тюрьмы в Доминиканской Республике и рассказал, что попал туда, собираясь устроить революцию. Кроме того, я работал с больными анорексией, которые весили меньше 40 килограммов, героиновыми наркоманами и больными шизофренией, испытывающими галлюцинации. Я учил переговорщиков, как заставить сдать одержимых убийствами террористов, взявших заложников. Сейчас я показываю директорам и топ-менеджерам компаний, как справляться с людьми, угрожающими бизнесу. Проще говоря, мы с ненормальными давно перешли на «ты».

Но недавно меня посетила интересная мысль: я каждый день ожидаю встретить психа, потому в этом заключается моя работа. Однако я внезапно понял, как часто вам приходится сталкиваться с безумцами — не выпрыгивающими с балконов или запугивающими Бритни Спирс, а теми, кого я называю бытовыми психами.

Озарение настигло меня, когда я отправился на встречу застройщиков и их юристов, нуждавшихся в консультации о помощи семьям в кризисной ситуации. Я ожидал скучной встречи, но их рассказы меня заворожили. Я обнаружил, что эти люди ежедневно «разговаривают с сумасшедшими» — совсем как я! Почти каждая обсуждаемая ситуация касалась клиентов, которые вели себя совершенно безумно. У этих юристов не было проблем с тем, чтобы

составить завещание или создать трастовый фонд. Но они не знали, что делать, если клиент превращался в психа, — и отчаянно хотели узнать.

Вот когда до меня дошло, что все, включая вас, сталкиваются с этой проблемой. Готов спорить, что практически ежедневно вы сталкиваетесь хотя бы с одним иррациональным человеком. Например, это босс, требующий невозможного. Придирчивый родитель, агрессивный подросток, коллега-манипулятор или кричащий на вас сосед, рыдающий влюбленный или вздорный клиент с необоснованными претензиями.

Вот о чем эта книга: как вам разговаривать с психами. Кстати о слове «псих»: я понимаю, что оно звучит провокационно и непolitкорректно. Но, когда я использую его, я не имею в виду психически больных людей (хотя психические расстройства, разумеется, провоцируют безумное поведение — см. часть 5). Также я не употребляю слово «псих» для стигматизации той или иной группы людей. Потому что любой из нас в определенный момент способен вести себя как сумасшедший. Говоря «псих» или «безумец», я подразумеваю, что человек ведет себя иррационально. Есть четыре признака того, что люди, с которыми вы имеете дело, иррациональны:

- 1) у них нет ясной картины мира;
- 2) они говорят или делают вещи, не имеющие смысла;
- 3) они принимают решения или предпринимают действия не в своих интересах;
- 4) когда вы пытаетесь вернуть их на путь благоразумия, они становятся совершенно невыносимыми.

В этой книге я поделюсь своими лучшими приемами того, как достучаться до иррациональных людей. Я прибегал к этим методам, чтобы мирить враждующих коллег и спасать браки, и вы тоже сможете воспользоваться ими, чтобы держать под контролем окружающих вас людей, потерявших адекватность.

## Ключ: самому стать психом

Инструменты, о которых я расскажу, при использовании требуют мужества. Потому что вы не будете просто игнорировать психов и ждать, пока они уйдут. Вы не будете спорить с ними или пытаться переубедить их. Вместо этого вам придется прочувствовать сумасшествие и начать вести себя так же.

Много лет назад кто-то объяснил мне, что делать, когда собака вцепилась вам в руку. Если довериться инстинктам и отдернуть руку, то собака вонзит зубы еще глубже. Но если вы воспользуетесь неочевидным решением и протолкнете руку глубже в глотку, собака ослабит хватку. Почему? Потому что собака захочет сглотнуть, для чего ей нужно расслабить челюсть. Тут-то вы и вытащите руку.

Похожим образом можно взаимодействовать и с иррациональными людьми. Если вы будете относиться к ним так, будто они сумасшедшие, а вы нет, они только глубже погрузятся в безумные мысли. Но если вы сами станете вести себя как псих, это резко изменит ситуацию. Вот пример.

После одного из самых отвратительных дней в моей жизни по дороге домой я сосредоточенно думал о свалившихся на меня неприятностях и вел машину на автопилоте. К несчастью для меня, все это происходило в крайне опасный для Калифорнии час пик. В какой-то момент я случайно подрезал пикап, в котором сидел здоровяк с женой. Он сердито просигналил, и я помахал рукой, чтобы показать, что приношу свои извинения. Но затем — всего пару километров спустя — я снова его подрезал.

Тогда мужчина нагнал меня и резко остановил грузовик перед моим автомобилем, заставив меня съехать на обочину. Затормозив, я увидел, как его жена отчаянно жестикулирует, прося его не выходить из машины.

Разумеется, он не обращал на нее внимания и через несколько мгновений уже оказался на дороге — под два метра ростом и весом килограммов в 140. Он резко приблизился ко мне и начал стучать по стеклу, выкрикивая ругательства.

Я был настолько ошеломлен, что даже опустил стекло, чтобы слышать его. Затем я подождал, пока он сделает паузу, чтобы после вылить на меня еще больше желчи. И когда он замолчал, чтобы перевести дыхание, я сказал ему: «У вас был когда-нибудь настолько ужасный день, что вы просто надеялись на то, что кто-то вытащит пушку, пристрелит вас и положит конец всем страданиям? Этот кто-то — вы?»

У него отвисла челюсть. «Что?» — спросил он.

До этого момента я вел себя очень глупо. Но вдруг я сделал что-то гениальное. Каким-то невероятным образом, несмотря на затуманенное сознание, я сказал именно то, что нужно.

Я не пытался договориться с этим пугающим человеком — скорее всего, вместо ответа он бы вытащил меня из автомобиля и ударил по лицу своим огромным кулаком. Я не пытался сопротивляться. Я лишь стал таким же чокнутым и ударил по нему его же оружием.

Он уставился на меня, и я снова заговорил: «Да, я серьезно. Я обычно не подрезаю людей и никогда до этого не подрезал кого-то дважды. Просто сегодня такой день, когда не имеет значения, что я делаю и кого встречаю — включая вас! — всё идет наперекосяк. Вы станете человеком, который милостиво положит конец моему существованию?»

Он немедленно изменился, успокоился и начал подбадривать меня: «Эй. Чего ты, парень, — сказал он. — Всё будет в порядке. Честно! Расслабься, у всех бывают плохие дни».

Я продолжил свою тираду: «Тебе легко говорить! Ты-то сегодня не испортил всё, к чему прикасался, в отличие от меня. Не думаю, что у меня хоть что-то станет хорошо. Ты поможешь мне?» Он с воодушевлением продолжил: «Нет, правда. Я не шучу! Всё наладится. Отдохни». Мы проговорили еще несколько минут. Потом он вернулся в грузовик, что-то сказал жене и махнул мне в зеркало, как бы говоря: «Запомни. Успокойся. Всё будет хорошо». И уехал.

Сейчас я не горжусь этой историей. Честно говоря, парень в пикапе был не единственным иррациональным человеком на дороге

в тот день. Но вот к чему я клоню. Тот здоровяк мог бы отбить мне легкие. И, пожалуй, сделал бы это, если бы я попытался урезонить его или поспорить с ним. Но я встретился с ним в его реальности, где я был плохим человеком и у него были все основания ударить меня. Инстинктивно используя технику, которую я называю *агрессивным подчинением* (см. главу 8), я превратил его из врага в союзника меньше чем за минуту.

К счастью, моя реакция была естественной, даже в тот по-настоящему неудачный день. Это произошло потому, что я на протяжении многих лет работы психиатром ставил себя на место сумасшедших. Я делал это тысячи раз, разными способами, и я понимал, что это работает.

Более того, я знаю, что это сработает и для вас. Маска психа — это стратегия, которую вы можете использовать с любым иррациональным человеком. К примеру, чтобы поговорить:

- с партнером, который орет на вас или отказывается с вами разговаривать;
- с ребенком, кричащим «Я ненавижу тебя!» или «Я ненавижу себя!»;
- со стареющим родителем, который считает, что вам на него наплевать;
- с сотрудником, постоянно раскисающим на работе;
- с менеджером, который все время пытается вас задеть.

Не важно, с каким типом бытовых психов вы имеете дело, — умение самому стать сумасшедшим позволит вам избавиться от провальных коммуникационных стратегий и достучаться до людей. В результате вы сумеете вовлечься практически в любую эмоциональную ситуацию и чувствовать себя уверенным и контролирующим всё.

## Цикл благоразумия вместо политики «бей или беги»

Учтите, что вам придется сознательно вживаться в роль психа, потому что ваш организм не захочет, чтобы вы вели себя подобным образом. Когда вы общаетесь с иррациональным человеком, тело посылает вам сигналы, предупреждая об опасности. Как-нибудь обратите на это внимание и убедитесь сами: горло сжимается, пульс ускоряется, у вас начинает болеть живот или голова. Для такой физиологической реакции иногда достаточно просто назвать имя неприятного знакомого.

Это ваш мозг рептилии (см. главу 2) говорит, что вы должны атаковать или убежать. Но, если иррациональный человек — часть вашей личной или профессиональной жизни, ни одна из инстинктивных реакций не поможет решить проблему.

Я собираюсь научить вас работать с безумием совершенно иначе, используя шестиступенчатый процесс. Я называю его «циклом благоразумия» (рис. 1.1).

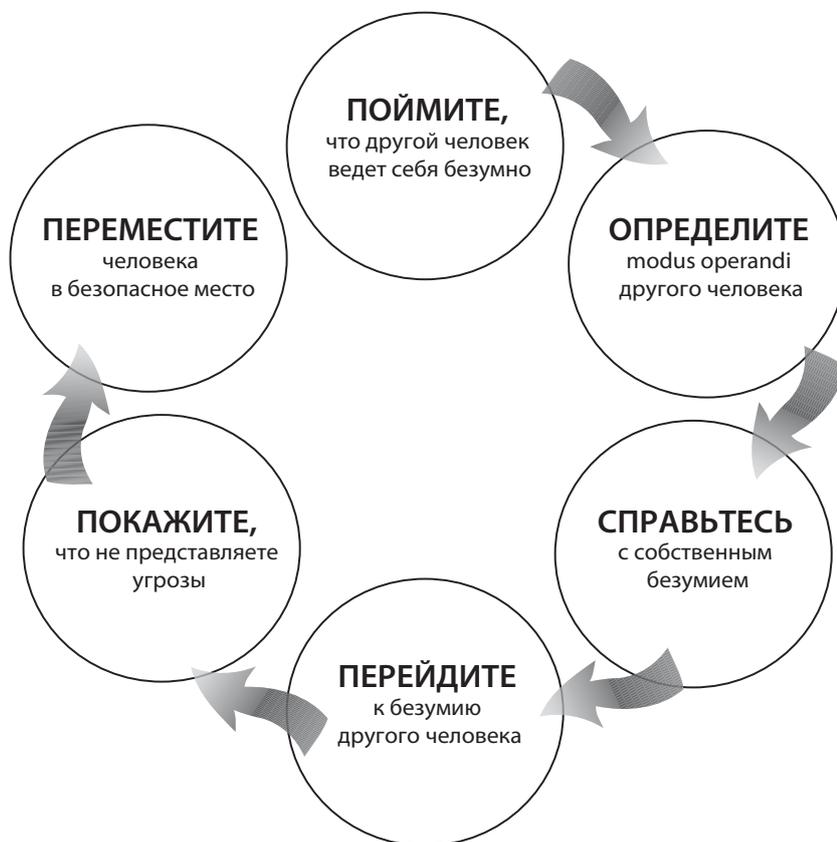


Рис. 1.1. Цикл благоразумия

Вот что вам нужно делать на каждом этапе этого цикла.

1. Поймите, что человек, с которым вы столкнулись, в данной ситуации не способен мыслить рационально. Осознайте, что глубокие корни его иррациональности лежат скорее в далеком (или не очень далеком) прошлом, а не в текущем моменте, поэтому сейчас вы вряд ли сможете переспорить или переубедить его.
2. Определите *modus operandi* другого человека — уникальный набор действий, к которым он прибегает, будучи не в себе. Его стратегия нужна, чтобы выбить вас из равновесия, заставить вас злиться, бояться, ощущать фрустрацию или вину. Когда вы поймете образ действий, вы почувствуете себя более спокойным, сконцентрированным и контролирующим ситуацию и сможете выбрать подходящую контрстратегию.
3. Осознайте, что безумное поведение не касается вас. Зато оно многое говорит о человеке, с которым вы имеете дело. Перестав воспринимать на свой счет его слова, вы лишите противника важного оружия. Вместе с тем используйте во время разговора нужные психологические инструменты, они удержат вас от того, чтобы впасть в безумие. Эти инструменты позволят вам избежать «захвата миндалины» — интенсивной эмоциональной реакции на внезапную угрозу. Этот термин, придуманный психологом Дэниелом Гоулманом, описывает состояние, когда миндалевидное тело — часть вашего мозга, отвечающая за формирование страха, — блокирует рациональное мышление.
4. Поговорите с иррациональным человеком, погружаясь в мир его безумства, спокойно и предметно. Во-первых, примите за данность невиновность человека. Это значит, что вы должны верить, что на самом деле человек добр, а у его поведения есть причина. Постарайтесь не осуждать, а понять, что же стало этой причиной. Во-вторых, представьте, что вы испытываете те же эмоции: агрессию, непонимание, угрозу.
5. Покажите, что вы союзник, а не враг: спокойно и внимательно выслушайте человека, пока он выпускает пар. Вместо того чтобы перебивать, дайте ему высказаться. Так вы удивите человека, который ждет ответного нападения, и сблизитесь с ним. Можно даже извиниться. И чем более внимательно и чутко вы будете

отражать эмоции оппонента, тем скорее он сам начнет прислушиваться к вам.

- б. Когда человек успокоится, помогите ему перейти к более разумным действиям.

Эти шаги — основа большинства психологических техник, которым я научу вас (хотя возможны вариации: например, при общении с задирами, манипуляторами или психопатами).

Однако имейте в виду, что проходить цикл благоразумия с иррациональным человеком не всегда легко и весело и не всегда данная техника работает мгновенно. И, как и со всем в нашей жизни, существует риск того, что она не сработает вовсе (и есть даже вариант, что ситуация ухудшится). Но, если вы пытаетесь отчаянно достучаться до собеседника, которого трудно или вовсе нереально контролировать, этот метод, вероятно, станет наилучшим выбором.

Но, прежде чем перейти к моим методам общения с психами, я хотел бы немного поговорить о том, почему люди действуют нерационально. Сначала мы рассмотрим, что же происходит в их мозгу в настоящий момент, а затем — что случилось с ними в прошлом.

ЛИ ЛЕФЕВЕР

---

# ИСКУССТВО ОБЪЯСНЯТЬ

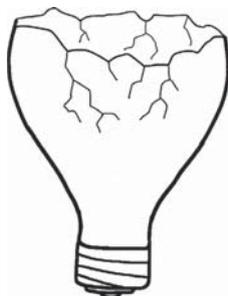
как сделать так,  
чтобы вас понимали  
с полуслова



[Узнать подробнее о книге на сайте](#)

## ГЛАВА 3

# Почему объяснения могут оказаться неудачными



Пустые взгляды — вы видели это и раньше. Обычно такое наблюдается по прошествии 10 минут, в течение которых вы пытались заразить своим энтузиазмом аудиторию (не важно, маленькую или большую), рассказывая о какой-то идее. Но из выражения лиц слушателей становилось ясно: они ничего не поняли. Когда такое происходит, единственный способ продвинуться вперед — это оставить людей позади.

Я попадал в похожие ситуации. Как консультант я гордился тем, что могу объяснить любую технологию, но случались и неудачи. Моя увлеченность заставляла меня говорить быстрее и пропускать важные моменты. Иногда мне казалось, что люди хорошо воспринимают мои мысли, но вскоре по их лицам я обнаруживал, что они ничего не поняли.

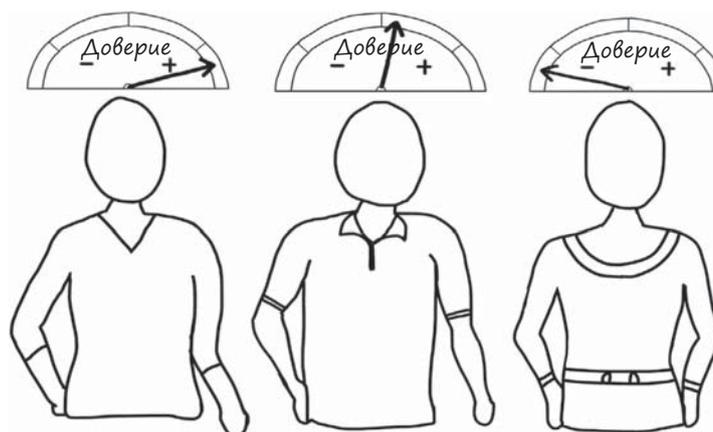
Каждый день в организациях, дома, в школе мы встречаем пустые взгляды людей и разочарованных специалистов по объяснению. Мы всегда стараемся найти лучший способ передать свои мысли, но иногда случаются неудачи. Проблему можно решить, но прежде всего мы должны понять ее причины, которые станут основой для ее разрешения.

## Все об уверенности

Пустые взгляды — это симптом неудавшегося объяснения. Но почему вас постигла неудача? В чем причина: в уверенности или в ее отсутствии? Чаще всего пустые взгляды означают неверие слушателей в то, что они способны понять или хотя бы заинтересоваться идеей, которую вы объясняете. И если доверие потеряно, его трудно восстановить на том же занятии. Аудитория сдаётся и сосредоточивается на попытке «справиться», а не всесторонне понять вопрос. Подобная ситуация вызывает разочарование у всех участников, оно даже больше, чем вы можете себе представить.

## Причина неудач — предположения

При работе с одним человеком неудачная попытка объяснения сразу бросается в глаза. Но если вы имеете дело с группой или с целым классом, распознать неудачу труднее. Во-первых, перед вами слишком много людей, что затрудняет оценку их вовлеченности. Но главная проблема в том, что вы не знаете, на каком уровне владеет материалом каждый участник. Например, если вы собираетесь рассказать о сахарном диабете второго типа большому количеству людей, часть которых никогда не слышала о таком заболевании, то это почти безнадежная задача. То, что хорошо известно одному, может оказаться совершенно новым для другого.



Сталкиваясь с этой проблемой, вы должны приблизительно оценить средний уровень владения материалом в группе, но ваша оценка может не соответствовать действительности. Это несоответствие — наиболее распространенная причина того, что ваши объяснения терпят неудачу.

Если бы мы владели простым способом оценки уровня владения предметом каждого нашего слушателя, эта книга, возможно, не понадобилась бы. Но пока мы полагаемся на предположение об уровне знаний людей, о которых нам ничего не известно. Наша оценка не всегда точна, поэтому приходится использовать другие способы.

Почему наши оценки бывают ошибочными? Чтобы установить корни этого явления, нужно рассмотреть свои решения сквозь призму *проклятия знания* (описано Чипом и Дэном Хитами в книге *Made to Stick: Why Some Ideas Survive and Others Die* (Созданные, чтобы прилипнуть: почему некоторые идеи выживают, а другие умирают). В его основе лежит следующая идея: когда мы хорошо знаем предмет, нам трудно представить, что его можно не *знать*. Как уже отмечалось, это проблема умения поставить себя на место другого. Знания мешают нам увидеть мир глазами нашего слушателя и точно оценить его уровень знаний.

Мы «прокляты» за то, что слишком много знаем. Ниже я привожу выдержку из статьи, написанной авторами книги о проклятии знания для журнала *Harvard Business Review* ([www.hbr.org/2006/12/the-curse-of-knowledge/ar/1](http://www.hbr.org/2006/12/the-curse-of-knowledge/ar/1)):

*В 1990 году аспирантка кафедры психологии Стэнфордского университета Элизабет Ньютон продемонстрировала проклятие знания при помощи простой игры, в которой люди могли выступать в одной из двух ролей: «исполнителя» или «слушателя». Всех исполнителей просили простучать на столе ритм какой-нибудь известной песенки, например Harry Birthday. Задачей слушателей было ее угадать.*

*Слушателям предлагались ритмы 120 песен. Большая часть правильно отгадала только три, то есть коэффициент успешности составил 2,5%. Еще одна хитрость состояла в том, что перед началом эксперимента Ньютон попросила исполнителей предсказать вероятность правильного результата. Они предположили, что он составит 50%. Фактически исполнители сумели правильно донести до слушателей мелодию только в одном случае из сорока, хотя предполагали, что смогут это сделать с каждой второй песней. Почему их прогноз оказался неверным?*

*Когда исполнитель выступает ритм, у него в голове автоматически звучит мелодия, в то время как остальные слышат нечто похожее*

*на странную азбуку Морзе. Тем не менее исполнители были изумлены тем, насколько тяжело оказалось слушателям узнать песни.*

*Проблема в том, что если мы что-то знаем, например мелодию, то с трудом представляем, что это может быть нам неизвестно. Наши знания нас «проклинаят». Нам сложно поделить своим опытом с окружающими, потому что непросто воссоздать их состояние незнания.*

*В мире бизнеса руководители и сотрудники, маркетологи и клиенты, штаб-квартиры корпораций и сотрудники первой линии, непосредственно общающиеся с клиентами, постоянно полагаются на обмен информацией, но страдают от ее выраженного дисбаланса, такого же как в примере с исполнителями и слушателями.*

Например, такое часто случается, когда в компанию приходят новые сотрудники. Они могут иметь замечательное резюме и богатый профессиональный опыт, но это не поможет им освоить культуру общения в организации. На каждом совещании они сталкиваются с давно работающими коллегами, которые, кажется, говорят на другом языке, предполагая при этом, что дают ясные указания. Они без колебаний сыплют аббревиатурами, названиями продуктов и процессов. Им кажется, что мелодия ясна, но новые сотрудники слышат только «тук-тук-тук».

Когда вы делаете все возможное, чтобы объяснить свою мысль, а в ответ встречаете пустые взгляды, то, возможно, действует проклятие знания. Вы выстукиваете ритм хорошо известной вам мелодии и предполагаете, что другие тоже ее слышат. Хотя на самом деле они теряют уверенность и ваше объяснение оказывается неудачным.

Мы будем обращаться к этой теме на протяжении всей книги, так как проклятие знания — основная причина множества неудачных объяснений, потому что оно снижает нашу способность правильно оценивать аудиторию. К счастью, у нас есть противоядие от этого проклятия, которое укрепляет уверенность и помогает создавать хорошие объяснения.

## Слова могут ранить

Проклятие знания может принимать различные формы. Возьмем, к примеру, те слова, которые вы каждый день используете на работе. Каждая профессия, от медицины до деревообработки, имеет собственный язык, и не зря. Такая специфика полезна, она дает возможность общаться с коллегами и подчиненными без необходимости подстраиваться под их уровень знаний. Вероятность, что они понимают нас, очень высока,

ведь мы общаемся каждый день! Предположим, что вы работаете в сфере финансовых услуг. Вы используете такие термины, как *амортизация*, *износ* и *вложение капитала*, очень часто и уверены: они всем известны, потому что другие сотрудники хорошо вас *понимают*. Общий язык становится частью организационной культуры и делает работу более значимой и продуктивной. Однако и он может стать проклятием.

Чем больше мы живем в этой культуре и пользуемся ее языком, тем сильнее проклятие знания. Определенные слова и фразы становятся настолько обычными, что мы перестаем замечать, как они звучат для людей, живущих за пределами этой культуры. Во время встреч и презентаций мы привыкаем использовать такие выражения, как «акционерный капитал» или «рентные бумаги», а потом удивляемся, откуда пустые глаза у членов нашей семьи, когда мы повторяем эти же слова за ужином.

Одного слова бывает достаточно, чтобы свести на нет пользу от вашего объяснения, потому что оно снижает заинтересованность. Одно слово — и внимание слушателей сменяется равнодушием.

Попробуйте представить, что вы решили пообедать в новом ресторане, где, по слухам, замечательная кухня. Вы открываете меню и размышляете, что бы заказать. Если вы похожи на большинство людей, то ищите те блюда, которые вам нравятся или которые вы хотите попробовать. Меню служит руководством к действию, ресурсом, призванным помочь принять уверенное решение. Вы ограничиваете выбор до трех блюд и обдумываете каждое из них:

1. Морской окунь с диким рисом и зеленью.
2. Рибай-стейк\* с чесноком, картофельным пюре и жареной спаржей.
3. Крабовые котлетки с грибами и французским соусом *rémoulade*\*\*.

Несмотря на то что все это звучит восхитительно, третий вариант выглядит рискованно. Вы никогда раньше не встречали слова *rémoulade*, поэтому не уверены, что хотите это попробовать.

Тогда вы решаете отказаться от всего блюда из-за одного непонятого слова.

Вы любите крабовые котлетки и грибы, но вот эта третья часть — *rémoulade* — изменила ваше настроение увлечения на незаинтересованность. Незнакомый элемент стал причиной того, что вы мысленно переместили блюдо в нижнюю часть списка.

---

\* Стейк из реберной части. *Прим. ред.*

\*\* Вид пикантного соуса с горчицей. *Прим. пер.*

Этот пример может обидеть любителей соуса *rémoulade*, но он просто служит способом объяснения: слова, которые мы используем, *играют роль*. В действительности *rémoulade* очень похож на соус тартар, но в меню французское название выглядит намного эффектнее. Тем не менее для неосведомленных это основание отказаться от всего блюда.

Объяснение терпит неудачу, когда мы не в состоянии переводить со своего профессионального языка на язык неосведомленных слушателей. Проклятие знания меняет наше восприятие и мешает точно определить, что могут знать другие.

### **Мы не понимаем**

Многие считают проклятие знания преимуществом, так как оно предполагает, что человек *много* знает. А как насчет обратной стороны медали? Когда дело доходит до объяснения, недостаток знаний становится очевидной проблемой. Как сказал Эйнштейн, «если вы не можете объяснить это простыми словами, вы не до конца это понимаете» (BrainyQuote, 2012). Непонимание — это быстрый способ вырыть себе яму. Ключ, помогающий избежать таких ситуаций, — в установке ожиданий.

Например, вы увидели в новостях сообщение о новом лекарстве от рака, которое должно появиться на рынке. Вы не ученый, но хорошо поняли, что это за препарат. Вы взволнованы и хотите поделиться информацией. В этом желании нет ничего плохого — мы часто поступаем так же, не имея полного представления о предмете. Проблема возникает, когда вы позиционируете себя как знатока вопроса или используете слово *объяснить*, утверждая: «Я могу вам это объяснить». Это дает аудитории сигнал, что вы обладатель информации, которая ей нужна. Вы, не задумываясь о последствиях, авторитетно утверждаете, что готовы дать точную информацию. Но услышанная новость позволила получить лишь поверхностное знание, недостаточное для глубокого понимания действия лекарства. И вскоре это станет ясно — как только вы поделитесь полученной информацией и вас попросят дать более подробные разъяснения. В этот момент вам придется признаться, что вы не знаете ответа. Или, что гораздо хуже, вы попытаетесь показаться знатоком.

В подобных случаях важно помнить, что объяснение очень значимо для аудитории, поэтому слова нужно использовать с осторожностью. Если вы понимаете предмет и готовы ответить на вопросы, то вас ждет успех. Но если знаний недостаточно, а в разговоре вы формулируете свои идеи как объяснение, ваша некомпетентность легко обнаружится и объяснение обманет ожидания.

## Мы хотим казаться умными

В любой профессии есть эксперты — люди, известные как лидеры в конкретной области. Они пишут новаторские научные работы, уважаемы критиками, а их компании процветают. Мы восхищаемся ими, они нас вдохновляют. И хотя мы можем не знать их лично, но постоянно помним о них, они присутствуют в нашей жизни.

Впечатляющие достижения этих людей вдохновляют большое количество специалистов, которые относятся к производящей части общества. Нам интересно знать, что они подумают о нашей работе, и мы хотим заслужить их одобрение. В этом кроется еще одна причина наших неудачных объяснений.

Дипика — восходящая звезда в своей организации. Недавно она получила диплом MBA\*, у нее множество маркетинговых идей, и сейчас она разрабатывает презентацию для других команд компании, которая поможет им понять суть маркетинговой стратегии на ближайшие несколько лет.

Готовясь к презентации, Дипика узнала, что на ней будет присутствовать директор по маркетингу, и сердце у нее ушло в пятки. Гостья считалась экспертом мирового уровня по корпоративному маркетингу. Ее приход на презентацию — большая честь, тем не менее Дипика испугалась. Ставки были высоки, ей хотелось произвести хорошее впечатление.

В день заседания она чувствовала себя уверенно. Дипика умела выступать перед аудиторией: полученное образование гарантировало прочные знания. Ей казалось, что после презентации инженеры и дизайнеры по-новому взглянут на проблемы маркетинга, руководители восхитятся глубиной ее познаний, а директор по маркетингу сразу предложит более высокую должность!

Когда она вышла на сцену, все глаза были устремлены на нее. Она чувствовала себя уверенно, иллюстрировала каждое свое положение диаграммами и графиками, но... ее выступление звучало на языке маркетинга. В конце презентации Дипика оставила несколько минут для ответов на вопросы и... столкнулась с тишиной и пустыми взглядами. Она пробормотала, что была бы счастлива рассмотреть какой-нибудь пункт подробнее и готова задержаться после заседания.

\* MBA — магистр делового администрирования, диплом менеджера высшей квалификации. *Прим. пер.*

(продолжение)

(продолжение)

На следующий день Дипика встретила с руководителем, чтобы обсудить презентацию. Он похвалил ее выступление, сказал, что оно включало большой объем информации, а оформление было красивым, но в конце осторожно заметил: «Хотя многие ваши идеи имели глубокий смысл, они остались непонятными для большинства людей».

Сердце Дипики упало. Что она сделала неправильно? Почему так промахнулась?

Чтобы помочь ей понять проблему, босс спросил, о ком она думала, готовясь к презентации. Дипика подготовила правильный ответ: о командах компании. Но, к сожалению, она знала и настоящий ответ, так же как ее руководитель.

Разговор с боссом помог понять: ее точка зрения изменилась в тот момент, когда она узнала, что на презентацию планирует прийти маркетинговый директор. Она начала рассматривать свое выступление как идеальный шанс произвести впечатление на уважаемого человека, которым она восхищается, а не как способ объяснить свои идеи коллегам.

Босс Дипики заверил, что, хотя содержание презентации *произвело впечатление* на директора по маркетингу, ей было ясно: выступление не нацелено на потребности основной части аудитории. Дипика пожертвовала необходимостью повысить уверенность команды в пользу возможности произвести впечатление на эксперта.

Компромисс вышел неудачным. Ее презентация включала много ценного материала, но оказалась бесполезной, так как целью Дипики было *выглядеть* умной, а не помочь окружающим *поумнеть*. Это стало для нее хорошим уроком, в дальнейшем она старалась произвести впечатление на экспертов умением донести информацию до каждого участника заседания.

### Прямой подход — без контекста

Большинство людей воспринимают объяснение как нечто само собой разумеющееся. Поскольку в той или иной форме мы делаем это каждый день, то редко задумываемся над тем, как лучше представить свою идею. Когда кто-то спрашивает нас, как

это работает или почему это происходит, мы, зная ответ, обычно прямо отвечаем на вопрос. В конце концов, это эффективно. Человек задает вопрос — мы даем ответ. Обычно это срабатывает.

Проблема в том, что прямой подход может иметь непредвиденное последствие — потерю уверенности в себе. Желая получить *объяснение*, человек получает констатацию факта. Почему капля растительного масла, попавшая в стакан с водой, растечется по ее поверхности, а не утонет? Из-за относительной плотности. Чем вызвано изменение климата? Повышением CO<sub>2</sub> в атмосфере. Почему бывают приливы и отливы? Это связано с Луной.

С точки зрения отвечающего, прямые и точные факты — это решение проблемы. Но в действительности ими можно буквально заткнуть спросившему рот. Подтверждение факта без намека на контекст перекалывает ответственность на того, кто задал вопрос. Если он не знает, что такое относительная плотность или CO<sub>2</sub>, то просто двинется дальше, не задавая лишних вопросов или не выискивая новую информацию. Все! Он не станет пользователем этой идеи.

Фактически это провал и упущенная возможность. Хотя прямые ответы нужны и часто бывают уместны, они не всегда полезны. Умелый специалист по объяснению отвечает исходя из намерения, которое стоит за вопросом. На вопросы типа «что это такое?» он ответит так, будто его спросили: «Почему меня должно это волновать?» Я разъясню вам это на следующем примере.

В 2004 году я присутствовал на конференции в Кремниевой долине, где собрались технологи, руководители и консультанты. Второй день конференции начался с доклада CEO\* компании по технологии о некоторых тенденциях, которые он наблюдал в интернете. Наряду с блогами и «вики» он несколько раз упомянул RSS.

После того как CEO упомянул RSS в третий раз, пожилой инженер поднял руку и спросил: «Что такое RSS?»

CEO посмотрел на него и с воодушевлением ответил: «О, RSS — это формат синдикации контента на основе XML». Инженер кивнул, опустил руку, а CEO перешел к следующему вопросу.

\* Chief Executive Officer, генеральный директор. *Прим. ред.*

(продолжение)

(продолжение)

Несмотря на то что объяснение CEO было абсолютно точным, оно оказалось неудачным, его не поняли ни спрашивавший, ни большинство сидящих в зале. Ответ был чересчур прямолинейным и не давал никакого объяснения, позволяющего понять, что такое RSS.

CEO, вероятно, так и не понял, что произошло. С его точки зрения, он дал исчерпывающую информацию. Его приоритетом была эффективность, и он, вероятно, решил, что ответил весьма эффективно. Но с позиции инженера этот ответ оказался совершенно бесполезным. На самом деле он *уменьшил* уверенность человека, что он может понять, что такое RSS.

Это еще одна упущенная возможность. CEO не понял, что инженеру необходимо объяснение, а тот ответ, который он дал, вызовет еще больше проблем. Он предположил, что прямой подход — лучший способ отвечать на вопросы, и вернулся к своей презентации. Если бы на вопрос «что такое RSS?» CEO ответил так, будто инженер спрашивает, зачем нужен RSS, он помог бы ему почувствовать себя увереннее. Лучше было дать такое разъяснение: «RSS позволяет делать подписку на сайтах, чтобы получать всю новую информацию».

Подобные сценарии разворачиваются ежедневно практически в каждой компании. Мы все отвечаем на вопросы, но наша задача состоит в том, чтобы отреагировать в такой форме, которая окажет наибольшую помощь спросившему. К сожалению, из-за проклятия знания мы слишком часто предполагаем, будто аудитория в состоянии понять прямые ответы, тогда как на самом деле ей требуется объяснение.

## Резюме

Объяснение тесно связано с уверенностью в себе. Хорошие объяснения повышают уверенность, плохие — снижают или полностью уничтожают, а в жизни и так слишком много возможностей ее потерять.

Так что же делать? Как решить эту проблему и научиться повышать уверенность при помощи объяснений? Ответ прост: надо их планировать.

Ноа Гольдштейн, Стив Мартин,  
**Роберт Чалдини**

автор мирового бестселлера «Психология влияния»

# ПСИХОЛОГИЯ УБЕЖДЕНИЯ

50 доказанных способов  
**быть убедительным**

[Узнать подробнее о книге на сайте](#)

## 38. Какие два слова повышают вашу способность убеждать

*Мы едем, чтобы увидеть волшебника,  
Замечательного волшебника из страны Оз...  
Потому что, потому что, потому что, потому что, потому что!  
Потому что он делает замечательные вещи.*

**Фильм, снятый в 1939 году** по известной детской книжке Френка Баума «Удивительный волшебник из страны Оз»\*, традиционно остается одним из самых любимых в семьях. Многие из нас помнят трудности, которые испытывали Дороти и ее друзья Страшила, Железный человек и Лев во время опасного путешествия по дороге, вымощенной желтым кирпичом. Очевидно, волшебнику из страны Оз удалось их убедить, что он стоит того, чтобы его увидеть. Но что может поведать нам песенка, которую четверо путешественников пели по дороге, песенка о том, как успешно убеждать окружающих следовать по путям, которые мы для них проложили?

Давайте вспомним об очередях. Куда бы вы ни пришли, в банк, супермаркет или парк развлечений, очередь — это не то состояние, на которое вам хотелось бы тратить время. Учитывая общее желание как можно скорее миновать очередь, при каких обстоятельствах вы согласились бы пропустить перед собой другого человека? Основной

---

\* В России она хорошо известна под названием «Волшебник Изумрудного города» в пересказе Александра Волкова, который издал ее под своим именем. *Прим. пер.*

темой этой книги является то, что небольшие изменения в формулировке просьбы зачастую приводят к поразительным результатам. Но возможно ли, чтобы одно или два слова в просьбе резко повысили ваше желание ответить: «Да, проходите?»

Да. И это *потому что*. Ученый-бихевиорист Эллен Лангер и ее коллеги решили изучить убеждающую силу этих слов в специальном исследовании. В одном из вариантов к очереди на ксерокс подходил человек и просто просил: «Простите, можно мне пройти без очереди? У меня всего пять страниц». В ответ на эту прямую просьбу 60 процентов людей согласились его пропустить. Однако, когда незнакомец добавил к этой просьбе причину («Можно мне пройти без очереди, потому что я очень спешу?»), его согласились пропустить почти все (94 процента). Увеличение не должно казаться удивительным. В конце концов, предоставление твердых оснований для просьбы оправдывает желание пройти вперед.

И вот здесь исследование становится по-настоящему интересным: Лангер изучила еще один вариант просьбы. На этот раз незнакомец тоже использовал слова *потому что*, но за ними следовала совершенно бессмысленная причина. Конкретно просьба незнакомца звучала так: «Могу ли я пройти без очереди, потому что мне нужно сделать копии?» Потому что вам *нужно сделать копии*? Естественно, вы пришли на ксерокс сделать копии — вы же не собираетесь точить им карандаши?! Однако, несмотря на тавтологическую пустоту представленной незнакомцем причины, она привела почти к такому же уровню уступок (93 процента), как и в случае вполне разумной причины.

Это исследование демонстрирует уникальное мотивационное влияние слов *потому что*. Они получают силу убеждения от постоянной ассоциации: в течение нашей жизни за словами *потому что* обычно следует позитивное обоснование (например, «...потому что это поможет мне получить повышение», «...потому что я не успеваю», «...потому что сборная Англии имеет одного из лучших нападающих в мире»).

Конечно, как и большинство других вещей, сила *потому что* имеет свои ограничения. В исследовании с ксероксом количество уступок было одинаково высоко вне зависимости от того, каким слабым было

обоснование, последовавшее за *потому что*. Но в этих случаях речь шла о небольшой просьбе — сделать всего пять копий. Выясняя, что произойдет при просьбе о большей любезности, Лангер ввела ряд дополнительных условий. Просительница сказала группе участников, что ей нужно сделать двадцать копий. Любой, кто когда-либо использовал ксерокс, знает: вероятность того, что машина зажует лист, повышается с каждой страницей. Иными словами, это была более серьезная просьба, которая могла доставить значительно большие неудобства.

На этот раз, когда незнакомка попросила без слов *потому что*, согласились только 24 процента. А как насчет просьбы без разумной причины: «...потому что мне нужно сделать копии?» Это не привело ни к какому увеличению уступок. Однако, когда большая просьба сопровождалась разумным основанием («...потому что я спешу»), количество согласившихся удваивалось. Взятые вместе, результаты исследования свидетельствуют о том, что, когда ставки низки, люди быстрее принимают решение, не тратя время на долгое обдумывание. Но при более высоких ставках они начинают задумываться над причинами и принимают их во внимание.

Эти результаты напоминают нам, что все просьбы необходимо сопровождать обоснованием, даже если вы думаете, что причины совершенно ясны. Например, назначая встречу с клиентом или прося о сотрудничестве над новым проектом, нужно обязательно объяснить причину. Нам это может казаться очевидным, но мы слишком часто ошибочно полагаем, что другие люди понимают причины наших просьб.

Эта стратегия может принести пользу и в нашей домашней жизни. Вместо требования к детям: «Немедленно за стол!» или «Немедленно спать!» гораздо более эффективной стратегией будет объяснение причин своей просьбы — не просто «*потому что* я так сказал!».

И еще одно важное замечание: слова *потому что* работают в обоих направлениях. Поэтому вы должны постараться сделать так, чтобы окружающие люди говорили *потому что* и вам. Предположим, вы работаете в фирме, которая занимается инновационными технологиями. Ваши постоянные клиенты привыкли к вашей компании, но по

прошествии лет первоначальные причины выбора именно ее могут стать менее значимыми или, что еще хуже, совсем позабыться. Таким образом, ваш бизнес может стать уязвимым для конкурентов. Один из эффективных способов укрепить деловые связи и уверенность клиентов в вашей компании — это попросить ответственных сотрудников фирм-клиентов объяснить, почему они пользуются вашими услугами. Часто это делается с помощью исследования обратной связи, когда клиентов просят описать, почему им нравится иметь дело именно с вашей компанией. Исследования Грегори Майо и его коллег показывают, что эта процедура усиливает приверженность клиентов вашей фирме и напоминает им о том, что продолжение отношений целесообразно, а не только привычно. Другими словами, заставьте людей говорить вам *потому что*, и они закончат тем же, чем Дороти и ее попутчики, — начнут восхвалять вас.

## 39. Когда просьба обосновать является ошибкой?

**«Прежде всего не навреди».** Хотя клятва Гиппократова в первую очередь и преимущественно относится к обязательствам медицинских работников перед своими пациентами, она вполне подходит и к обязанностям рекламодателей по отношению к продуктам, которые они пытаются продать. По крайней мере, они не должны мешать продажам рекламируемых товаров и услуг. Но как может исполненный благих намерений составитель рекламных текстов подтолкнуть потенциальных покупателей обратиться к конкуренту?

Вернемся к предыдущей главе, где мы утверждали: побуждая людей сообщать причины занимаемой ими позиции, вы используете высокоэффективную стратегию для укрепления их убеждения относительно этой позиции. Если переложить этот подход на рекламу, то кажется вполне разумным заставить потребителей назвать как можно больше причин, почему они выбирают наши товары и услуги. Однако последние исследования показывают: при определенных условиях эта стратегия может дать обратный эффект.

Представьте, что собираетесь купить новый автомобиль премиум-класса и уже сузили свой выбор до «БМВ» или «Мерседеса». Вы открываете журнал и видите рекламу «БМВ», в которой говорится следующее: «„БМВ” или „Мерседес”? Существует много причин выбрать „БМВ”. Можете ли вы назвать десять?»

В исследовании, проведенном Михаэлой Ванке и ее коллегами, группе изучающих бизнес студентов среди других объявлений показали такую рекламу. Другой группе изучающих бизнес студентов из того же университета показали несколько иное объявление, в котором говорилось: «„БМВ” или „Мерседес”? Существует много причин выбрать „БМВ”. Можете ли вы назвать хотя бы одну?» (курсив наш. — Н. Г. С. М., Р. Ч).

После этого у студентов спросили их мнение о «Мерседесе» и БМВ. Вопрос был сформулирован так: «Хотели бы вы когда-нибудь купить машину одного из этих брендов?» Результаты понятны: рекламный текст, в котором читателей просили назвать десять причин выбрать «БМВ», привел к *снижению* оценки «БМВ» и повышению оценки «Мерседеса». Тогда как тот же текст, но с просьбой назвать только одну причину привел к обратному результату.

Из-за чего возник обратный эффект? Исследователи объяснили, что решения участников по поводу «БМВ» основывались на том, как легко они нашли причины в пользу этой марки. Когда их попросили назвать всего одну причину, для них это было сравнительно легко, а задача назвать десять оказалась сложной. То есть вместо *количества* причин, которыми они могли обосновать свою оценку, участники основывали свои суждения на *легкости* или *трудности* обнаружения причин. В психологии легкость или трудность преодоления называется беглостью восприятия, и к этой концепции мы еще вернемся.

Данные этого исследования показывают: прежде чем просить вашу аудиторию назвать несколько причин в подтверждение вашей позиции, важно учесть, насколько легко они смогут это сделать. Если задача кажется относительно трудной, попросите их назвать одну-две причины. Эти результаты подсказывают довольно забавную стратегию: вы можете попросить аудиторию назвать большое количество причин *в пользу предложения вашего конкурента*. Чем тяжелее им будет придумать эти причины, тем лучше на их фоне будут выглядеть ваши товары, услуги или инициативы.

Другие исследования показали, что на решение потребителей также влияет степень легкости и трудности создания *мысленного образа* того, как будет использоваться этот продукт. Исследование, проведенное социологом Петией Петровой, показало: если вас просят пред-

ставить себе какое-нибудь удовольствие (например, вкусную еду в ресторане или отдых), желание испытать это удовольствие усиливается только в том случае, если его легко представить.

Читая эти строки, вы, возможно, захотите оценить, в какой степени ваш продукт или, в более широком смысле, поведение, которого вы хотите добиться, включает в себя новые или незнакомые действия для вашей аудитории. Предположим, вы хотите убедить группу потребителей приобрести совершенно новый продукт, выпущенный вашей компанией. Если этот продукт имеет сложные технические характеристики, в которых группа мало или ничего не понимает и которые ей не были полностью объяснены, вашим потенциальным покупателям действительно может быть трудно представить себе использование нового продукта. Это делает их выбор менее вероятным.

Еще одной областью, для которой результаты вышеприведенного исследования играют принципиальную роль, является рекламная продукция. Дизайнеры часто дают себе волю и создают действительно привлекательные и запоминающиеся изображения, однако часто они бывают абстрактными, а значит, не помогают целевой аудитории представить себе, как именно они используют этот продукт, тогда как результаты исследования показывают, что для рекламных целей более эффективными являются конкретные образы. В подобных случаях процесс принятия решений может быть улучшен за счет более тесного сотрудничества с составителями рекламных текстов, предварительного тестирования рекламы и фокус-групп, специально нацеленных на оценку того, насколько легко или трудно будет имеющейся аудитории представить себя в соответствующей ситуации.

# 40. Как простота названия повышает ценность продукта

Когда Дж. Моргану однажды задали сложный вопрос, что произойдет на рынке акций, он дал очень простой ответ: «Рынок будет колебаться». Но каким образом простота названия — в частности, продукта, проекта или даже вашей компании — может усилить ваше влияние?

По данным социологов Адама Альтера и Даниэля Оппенгеймера, обычно люди испытывают бóльшую привязанность к словам и именам, которые легко произносятся (то есть тем, которые имеют высокую степень беглости произношения), чем к тем, которые трудно произнести. Они утверждают, что отношение людей к названию компаний и базовым символам, легко читаемым и произносимым, более благосклонно, чем к сложным. Одно из следствий этой психологической особенности — чем проще название или символ компании, тем более это ценно и тем выше должны быть цены на ее акции.

При первой проверке этой гипотезы в исследовании ученые придумывали фиктивные названия компаний, имевшие беглое и затрудненное произношение. Они сказали, что это реальные компании, и попросили участников оценить их будущую деятельность. Результаты были очевидны: участники предсказали, что компании с легкопроизносимыми названиями (например, Слингерман, Вандер, Тенли) не только превзойдут остальные (например, Сагкстер,

Фрурио, Ксагибдан), но также и то, что акции первых будут расти в цене, в то время как акции последних — падать.

Чтобы выяснить, соответствует ли это ситуации в реальном мире, Альтер и Оппенгеймер случайным образом выбрали 89 компаний, акции которых продавались на Нью-Йоркской фондовой бирже и впервые были размещены в период между 1990 и 2004 годами. Затем наши исследователи рассмотрели связь между беглостью произношения названия компании и производительностью в течение одного дня, недели, шести месяцев и одного года после первоначального публичного предложения акций. Исследователи обнаружили, что если бы человек вложил 1000 долларов в десяток компаний с самыми бегло читаемыми названиями, то его доходы в течение всех вышперечисленных периодов превосходили бы доходы коллеги, вложившего деньги в десяток компаний с самыми неудобочитаемыми названиями, и что разница при годовом вложении составила бы 333 доллара. Более того, в отдельном исследовании авторы разделили более 750 компаний, котирующихся на Нью-Йоркской фондовой бирже или Американской фондовой бирже, по легкости произнесения их биржевого тиккера (например, KAP — легкопроизносимый) или (РДУ — труднопроизносимый) и получили аналогичные результаты.

Но рекомендуем ли мы вам направиться прямо на торги и сменить ваши акции корпорации Мксизптлк Холдинг на акции Yahoo!, срочно звонить своему финансовому консультанту или устроить распродажу в гараже, чтобы избавиться себя от ненужных акций? Не совсем. Мы советуем вам оценить силу простоты и не забывать об этом, когда вы выбираете название для своей компании, продукта или проекта. Часто люди настолько сосредоточены на, казалось бы, более важных аспектах своих проектов, что не замечают первой информации, которую сообщают своей аудитории, — их названия. При прочих равных условиях, чем легче прочесть и произнести название вашего проекта, тем больше вероятность, что потребители, потенциальные акционеры или другие ответственные лица дадут ему положительную оценку.

Исследователи также обнаружили, что убедительность сообщений, написанных от руки, зависит от почерка: чем хуже почерк,

тем менее убедительно сообщение. Как и в процессах, описанных в двух последних главах, это объясняется тем, что читатели могут по ошибке перенести трудность при чтении сообщения, написанного плохим почерком, на ощущение убедительности самого сообщения.

По крайней мере, у тех, кто не в ладах с каллиграфией, имеется легкое и доступное решение: мы можем просто напечатать наши убедительные сообщения. Хотя и для этого существует оговорка: исследования показали, что ваши аргументы будут считаться гораздо более убедительными, если они напечатаны удобным для чтения шрифтом.

Результаты вышеприведенных исследований имеют и более общие следствия: они говорят нам, как люди хотят общаться между собой. Возьмем, к примеру, факт, что часто коммуникаторы пытаются продемонстрировать свою эрудицию с помощью высокопарного, напыщенного, неудобоваримого многословия, другими словами, они пытаются выглядеть умными, используя излишне длинные слова или технический жаргон\*. В качестве примера давайте рассмотрим следующее сообщение, посланное менеджером своей команде (из публикации в *New York Post* за октябрь 2006 года): «Мы усиливаем свои активы и создаем стратегические альянсы для формирования центра надежных знаний с управляемой клиентами бизнес-структурой и использованием лидирующих технологий, чтобы максимизировать функционирование человеческого фактора».

Звучит, а? По-видимому, это просто означает: «Мы консультанты». Недавние исследования показали, что использование слишком сложного языка производит эффект, прямо противоположный желаемому: из-за трудности понимания языка сообщение кажется менее убедительным, а автор воспринимается как менее умный.

К сожалению, это не редкий факт в нашей повседневной жизни, будь то деловое общение, совет врача или эссе студента. Например, при опросе, проведенном в Стэнфордском университете, 86,4 процента студентов признались, что использовали сложный язык в сво-

---

\* То, чего мы, конечно, никогда не будем делать. *Прим. авт.*

их учебных эссе, чтобы казаться умнее. Более тревожными, однако, являются данные, полученные британской консалтинговой фирмой: 56 процентов сотрудников считают, что их менеджеры и руководители не говорят с ними на понятном языке и часто используют сложные слова, что затрудняет понимание сообщений. Один из способов избежать этой проблемы до отправки текста — показать его и получить отзыв от коллег, не связанных напрямую с вашим проектом.

## 41. Как стихи придают убедительность

«Из Мичигана прямо на вашу тарелку». Какая компания сделала это заявление и к чему это относится? Это был лозунг корпорации Heinz, рекламировавшей запеченные бобы. Основанная в 1869 году Генри Джоном Хайнцем в Шарпсбурге, компания начинала как поставщик приправ в местные бакалейные лавки. Сначала хрен, затем маринованные огурцы, а затем кетчуп. Их доставляли на конных повозках. В 1896 году Хайнц увидел рекламу «21 вид обуви». Он решил, что его собственные продукты — это не виды, а разновидности. Хотя на тот момент у него в производстве было более шестидесяти продуктов, он взял лозунг «57 сортов» — просто ему нравились цифры 5 и 7. Таким образом была начата новая рекламная кампания. Лозунг Heinz «57 сортов» до сих пор используется наряду с рядом других известных реклам Heinz, в том числе рифмованной рекламы запеченных бобов.

Запущенная в 1960 году типично британская версия этой телевизионной рекламы изображала мать, которая готовит ужин для двоих своих детей. Они неожиданно приходят домой с группой голодных друзей, произнося что-то вроде: «Мама, ты разрешишь Салли, Робину, Джеффри и Дебби остаться на чай?» После короткого сердитого взгляда гостеприимная мать подходит к шкафу и достает несколько банок печеных бобов Heinz. Затем звучит реклама: «Каждый день миллионы домохозяйек, доставая банку бобов, говорят: „Бобы — значит Heinz”».

Влияние этой рекламы считалось настолько сильным, что корпорация Heinz использовала ее более трех десятилетий. И в самом деле,

в то время когда эту рекламу показывали в Великобритании, значительное количество людей, если бы их случайно остановили на улице и попросили продолжить строчку: «Каждый день миллионы домохозяек достают банку бобов и говорят...» — без колебаний продолжили бы: «Бобы — значит Heinz»<sup>\*</sup>.

Самое удивительное в одной из наиболее известных реклам Heinz — то, что у ее создателей не было намерения информировать потребителя о том или ином качестве или преимуществе продукта. Имея множество стратегий рекламы на выбор, почему Heinz выбрал зарифмованные сообщения? Вероятно, частично из-за того, что зарифмованная реклама более приятна, лучше запоминается и ее легко процитировать окружающим. Но нельзя ли предположить, что зарифмованные сообщения также воспринимаются как более точные и правдивые?

Отмечая распространенность рифмованных пословиц, таких как «Birds of a feather flock together» («Рыбак рыбака видит издалека»), социологи Мэтью МакГлоун и Джессика Тофигбакш решили исследовать, действительно ли зарифмованные сообщения, в отличие от незарифмованных, воспринимаются как более точные. В рамках своего исследования они взяли ряд зарифмованных поговорок, ранее неизвестных участникам, и создали аналогичные, но не зарифмованные версии. Например, сравнительно непонятную поговорку «Caution and measure will win you treasure» перефразировали в «Осторожность и мера принесут вам богатство». В качестве другого примера они взяли «What sobriety conceals, alcohol reveals» («Что у трезвого на уме, то у пьяного на языке») и изменили ее на «Алкоголь разоблачает то, что скрывает трезвость».

Затем участники прочитали некоторые из поговорок и оценили каждую по степени жизненности. Исследователи обнаружили: хотя все участники строго придерживались убеждения, что рифма ни в коей мере не является показателем точности информации, тем не менее они восприняли рифмованные высказывания как более точные.

---

<sup>\*</sup> В оригинале рифма: «Beanz Meanz Heinz». *Прим. ред.*

Исследователи объяснили, что рифмованные фразы обеспечивают более высокую беглость восприятия, а это означает, что они легче усваиваются, чем нерифмованные. Поскольку люди склонны основывать точность оценок, по крайней мере частично, на беглости восприятия, рифмованные высказывания оцениваются как более точные.

Эти открытия имеют широкое применение в повседневной жизни. Во-первых, они показывают, что, когда маркетологи и бизнес-операторы придумывают лозунги, девизы, товарные знаки и рекламные куплеты, они должны понимать: использование рифмы не только повышает привлекательность сообщения, но и вызывают ощущение его правдивости. Возможно, именно поэтому, когда компанию спросили, что нового она могла бы сказать о своей продукции (а сказать было нечего), опытный рекламист ответил: «Ну если вам нечего сказать о вашем продукте, то я полагаю, вы всегда можете о нем спеть».

Во-вторых, рифму можно порекомендовать родителям, когда они сталкиваются с распространенной проблемой — тщетными уговорами своих детей лечь спать. После того как вы некоторое время наслаждались совместным чтением стихов, возможно, зарифмованная просьба лечь спать типа «Сонным тетерям пора по постелям» окажется более убедительной.

И, наконец, силу рифмы можно использовать даже в суде. Авторы этого исследования хотят отметить один печально известный стишок, который оказался настолько веским аргументом, что смог перевесить весы Феиды. При разборе дела О. Дж. Симпсона об убийстве Джонни Кохран адвокат Симпсона сказал присяжным: «If the gloves don't fit, you must acquit!» («Коль вину не доказать, надо парня оправдать!») Учитывая влияние рифмы, авторы исследования вправе задаться вопросом, какой приговор был бы вынесен, если бы вместо этого Кохран умолял: «Если у вас остались сомнения, то вы не должны выносить обвинительный приговор!»