

## II. Применение стратегии прорыва

# 1. Не реагируйте

## Поднимитесь на балкон

Говорите, когда сердитесь, и вы произнесете блестящую речь, о которой будете жалеть всю жизнь.

*Амброз Бирс*

Присмотревшись, как люди разговаривают друг с другом, вы обнаружите бесчисленные примеры бездумной реакции на слова собеседника. К сожалению, большинство бесед протекают примерно так:

МУЖ (думая, что сосредоточился на проблеме): Милая, надо что-то делать с домом. Настоящий свинарник.

ЖЕНА (воспринимая это как личный выпад): А сам и пальцем пошевелить не хочешь! Ты не делаешь даже то, что обещаешь. Вчера вечером...

МУЖ (перебивая): Знаю. Знаю. Просто...

ЖЕНА (не слушая): ...ты обещал вынести мусор. А утром мне пришлось выносить его самой.

МУЖ (пытаясь вернуться к проблеме): Только не становись в позу. Я просто хотел сказать, что мы оба...

ЖЕНА (не слушая): И везти детей в школу тоже была твоя очередь.

МУЖ (раздражаясь): Послушай! Я же объяснил, что у меня деловой завтрак.

ЖЕНА (переходя на крик): Значит, твое время важнее моего? Я тоже работаю! Мне надоело все время быть на вторых ролях!

МУЖ (переходя на крик): Уймись! А кто оплачивает почти все счета?

В процессе этой перепалки не удовлетворяются ни интересы мужа, желающего видеть порядок в доме, ни интересы жены, которая хочет, чтобы ей больше помогали по хозяйству. Но это не останавливает супругов. Действие вызывает реакцию, реакция становится причиной ответного действия — и спор не ути-

хает. По такому же сценарию развивается спор деловых партнеров о том, кто займет кабинет в конце коридора, а также полемика профсоюза и администрации относительно условий трудового соглашения, или территориальный конфликт между этническими группами.

## Три естественные реакции

Человеческие существа — это реагирующие машины. В сложной ситуации мы естественным образом реагируем рефлекторно, то есть не думая. Вот три наиболее распространенных типа реакции.

— **Дать сдачи.** Столкнувшись с атакой противной стороны, вы инстинктивно бросаетесь в ответную атаку, отвечая ударом на удар — по принципу «как аукнется, так и откликнется». Если оппоненты занимают жесткую и крайнюю позицию, вы поступаете точно так же.

Иногда такой ответ показывает оппонентам, что вы можете играть на равных, и останавливает их. Но гораздо чаще подобная стратегия приводит к тщетной и дорогостоящей конфронтации. Своей реакцией вы оправдываете неразумное поведение оппонента. Он думает: «Я предполагал, что ты хочешь меня достать. А вот и доказательство». За этим часто следует эскалация конфликта — перебранка, корпоративное давление, судебный иск или война.

Возьмем, к примеру, одного из руководителей компании, который разработал новую информационную систему для производства. Для внедрения

*Столкнувшись с атакой противной стороны, вы инстинктивно бросаетесь в ответную атаку, отвечая ударом на удар.*

системы требуется согласие директоров предприятий по всей стране. Такое согласие дали все руководители, кроме директора самого крупного завода в Далласе, который заявил: «Я не хочу, чтобы ваши люди совали нос в мои

дела. Я должен отвечать за все, что здесь происходит. Без вас справлюсь». Обиженный отказом, разработчик системы пригрозил пожаловаться президенту компании, но это лишь еще больше разозлило директора. Результат: обращение к президенту компании дало противоположный эффект, продемонстрировав, что разработчик информационной системы не способен найти общий язык с коллегами. Более того, президент отказался вмешиваться в конфликт, и новая информационная система так и осталась проектом. Отвечая ударом на удар, вы вряд ли добьетесь удовлетворения конкретных интересов, а долгосрочные отношения, скорее всего, будут испорчены. Выиграв битву, вы проиграете войну.

Еще одна трудность состоит в том, что люди, прибегающие к силовым методам, обычно знают, что делают. Вполне возможно, они как раз и рассчитывают на ответную атаку. Поддавшись на провокацию, вы начинаете играть в их игру по их правилам.

- **Уступить.** Противоположная ответному удару реакция — это уступка. Противная сторона может поставить вас в настолько сложное положение, что вы уступите, лишь бы как можно быстрее покончить с этим делом. Она давит на вас, обвиняя в том, что именно вы препятствуете заключению сделки. Вы хотите нести ответственность за затягивание переговоров, испорченные отношения и упущенную возможность, которая выпадает раз в жизни? Не лучше ли просто согласиться с оппонентами?

Многие люди заключают соглашения, а следующим утром хлопают себя по лбу, в отчаянии восклицая: «Как я мог

*Противная сторона может поставить вас в настолько сложное положение, что вы уступите, лишь бы как можно быстрее покончить с делом.*

быть настолько глуп?  
На что я согласился?»  
Многие из нас подписывают контракты — на-

пример, при покупке автомобиля, — не читая примечаний, напечатанных мелким шрифтом. Почему? Потому что продавец стоит у нас над душой, дети хотят побыстрее поехать домой на новой машине, а мы сами опасаемся, что будем выглядеть глупо, задавая вопросы по поводу контракта, разобраться в котором все равно невозможно. Уступка обычно приводит к неудовлетворительному результату. У вас остается неприятное чувство, что вас «поимели». Более того, этим вы оправдываете недостойное поведение противной стороны и приобретаете репутацию слабака, чем не преминут воспользоваться как ваши нынешние, так и будущие оппоненты. Точно так же, как потакание детским капризам лишь закрепляет подобное поведение ребенка, уступка агрессивному человеку провоцирует вспышки агрессии в будущем. Возможно, ужасный характер начальника или клиента кажется вам абсолютно неконтролируемым, но это не так — характером можно управлять. Маловероятно, что они устраивают такие же скандалы своему начальству.

Иногда мы теряемся и начинаем убажывать распоясавшегося человека, теша себя иллюзией, что уступка поможет раз и навсегда избавиться от него, и нам больше не придется иметь с ним дело. Однако чаще всего такие люди возвращаются, требуя новых уступок. Ведь у миролюбия есть и обратная сторона. Бессмысленно надеяться, что, прикармливая тигра мясом, вы сделаете его вегетарианцем.

- **Разорвать отношения.** Третья инстинктивная реакция — разорвать отношения с человеком или компаний, с которыми трудно иметь дело. Мы разводимся с супругом, увольняемся с работы или выходим из совместного проекта. Иногда такая стратегия себя оправдывает. Бывает, что лучше разорвать личные или деловые отношения, чем подвергаться унижениям или быть втянутым в бесконечные кон-

фликты. В некоторых случаях разрыв помогает поставить оппонента на место, и он начинает вести себя разумнее. Однако как материальная, так и эмоциональная цена разрыва очень велика. Это потеря клиента, крах карьеры или распад семьи. Чаще всего разрыв отношений — это

*Иногда инстинктивная реакция — разорвать отношения — помогает поставить оппонента на место, и он начинает вести себя разумнее.*

результат спешки, о котором мы потом жалеем. У каждого из нас есть знакомые, которые, разочаровавшись в начальнике или супруге, поспешно разрывают отношения, не дав себе шанса

наладить их. Нередко они неправильно интерпретируют поведение оппонента и не пытаются достичь взаимопонимания. Привычка разрывать отношения приводит к застою — вы никогда ничего не добиваетесь, и вам приходится все начинать сначала.

### **Опасность инстинктивной реакции**

При инстинктивной реакции мы забываем о своих интересах. Вспомните о реакции Пентагона на кризис с заложниками в Иране в 1979 — 1981 гг.

Вскоре после захвата заложников один из репортеров спросил представителя Пентагона, какую помощь могут оказать вооруженные силы в их освобождении. Чиновник ответил, что любые действия поставят под угрозу жизни американских граждан. Пентагон, продолжал он, разрабатывает жесткие меры, которые необходимо предпринять после освобождения заложников. Но его рассуждения нелогичны. Зачем иранским студентам освобождать заложников, если они точно знают, что вслед за этим последует возмездие от Соединенных Штатов? Пентагон совершил весьма распространенную ошибку, перепутав месть с результатом.

Нередко противная сторона рассчитывает именно на вашу инстинктивную реакцию. Первой жертвой атаки становится ваша

объективность — крайне необходимое качество для эффективного ведения переговоров. Противники пытаются сбить вас с толку и лишить способности мыслить ясно и логично. Они хотят приманить вас, как рыбу на наживку, и заставить делать то, что нужно им. Стоит поддаться эмоциям — и вы на крючке.

Сила противной стороны в значительной степени зависит от способности вызвать у вас инстинктивную реакцию. Вы когда-нибудь задумывались о том, почему маленькой группе террористов на Ближнем Востоке удастся привлечь к себе внимание всего мира и лишить сна руководителя самой сильной державы на планете? Для этого достаточно захватить идущего по улице американца. Сами по себе похитители не обладают сколько-нибудь значительной силой — сильными их делает реакция американского общества.

*Если инстинктивная реакция и не заставляет вас совершить ошибку, результатом становится контрпродуктивный цикл «действие — ответная реакция».*

Даже если инстинктивная реакция и не заставляет вас совершить серьезную ошибку, результатом становится контрпродуктивный цикл «действие — ответная реакция». Спросите жену, почему она кричит на мужа, и вы услышите ответ: «Потому что он кричит на меня». Задайте такой же вопрос мужу, и он скажет то же самое: «Потому что она кричит на меня». Инстинктивная реакция лишь усугубляет проблему. Для спора, как и для танго, нужны двое.

### **Подняться на балкон**

Если вам неприятно слышать о том, что вы вносите свой вклад в развитие порочного цикла, состоящего из действия и ответной реакции, спешу вас успокоить — вы можете в любое время разорвать этот цикл, причем *в одностороннем порядке*. Каким образом? Не реагируйте. Из начального курса физики нам известно, что «всякому действию соответствует равное и противоположно направленное противодействие». Однако этот закон Ньютона применим лишь к неодушевленным предметам, а не к челове-

ской психике. Объекты реагируют. Человек способен сдержать реакцию.

Рассказ О. Генри «Вождь краснокожих» служит яркой иллюстрацией того, какой силой может оказаться сдержанность.

*Объекты реагируют. Человек способен сдержать реакцию.* Родители, у которых похитили сына, никак не реагировали на требования похитителей. Со временем мальчик превратился в обузу для преступников, и они были готовы сами заплатить родителям, чтобы те забрали ребенка. В рассказе раскрывается психологическая игра, которая определяется реакцией человека. Сдержав инстинктивную реакцию, родители разрушили планы преступников.

Оказавшись в трудной ситуации, необходимо отступить назад, собраться с мыслями и объективно оценить положение дел. Представьте себе, что переговоры проходят на театральной сцене, а вы поднимаетесь на балкон, нависающий над сценой. «Балкон» — это метафора психологической отстраненности. С высоты балкона вы можете спокойно проанализировать конфликт, почти как сторонний наблюдатель. Вы можете выдвигать конструктивные предложения от лица обеих сторон и искать удовлетворительный вариант разрешения спора.

В древнем японском искусстве фехтования на мечях ученикам предлагают смотреть на противника как на далекую гору. Великий самурай Мусаши называл это «взглядом издалека на близкие вещи». Это определение в полной мере применимо и к взгляду с балкона.

Подняться на балкон — это значит дистанцироваться от естественных порывов и эмоций.

В этом отношении показателен пример Джанет Дженкинс, заключившей многомиллионную сделку по продаже телепрограмм кабельной сети. Через час после начала заключительного раунда переговоров с представителем кабельной сети в кабинет ворвался глава компании. Он раскритиковал продукт Джанет, усомнился в ее



личной честности и потребовал радикальных изменений в условиях контракта. Тем не менее, Джанет удалось сдержать свои эмоции и мысленно «подняться на балкон». Она поняла, что, защищаясь или контратакуя, она лишь подольет масла в огонь и ни на шаг не приблизится к заключению контракта. Поэтому она просто дала главе компании высказаться. После того как он закончил свою гневную речь и удалился, Джанет, извинившись, вышла на минуту — якобы для того, чтобы позвонить, но на самом деле чтобы успокоиться. Когда она вернулась за стол переговоров, представитель кабельной сети взглянул на нее и спросил: «Ну что, вернемся к тому, на чем мы прервались?» Другими словами, он давал ей понять: «Не обращайтесь на слова шефа. Он просто выпускал пар. Вернемся к делу». Если бы Джанет не сумела сдержаться, переговоры ушли бы далеко в сторону. Но она «поднялась на балкон» и смогла спокойно завершить переговоры, заключив сделку.

Вы должны «подняться на балкон» еще до начала переговоров — в качестве подготовки. Кроме того, необходимо при первой же возможности «подниматься на балкон» в процессе переговоров. Поведение противной стороны будет постоянно провоцировать вас на инстинктивную реакцию. Но вы ни на минуту не должны забывать о конечной цели.

Ваша цель — соглашение, которое удовлетворит ваши интересы лучше, чем наилучшая альтернатива. Кроме того, соглашение также должно удовлетворять интересы противной стороны. Определив цель, необходимо сосредоточиться на ее достижении. Это нелегко. Когда вы сердитесь или загнаны в угол, вам хочется наброситься на противника. Подавленность и страх вызывают желание все бросить и уйти. Как же справиться со своими естественными реакциями?

Поведение противной стороны будет провоцировать вас на инстинктивную реакцию. Но вы не должны забывать о конечной цели.

## Назовите игру

Очень часто вы так поглощены происходящим, что не осознаете своей реакции. Поэтому первая ваша задача — понять тактику

противной стороны. Наши далекие предки считали, что можно обезвредить злого духа, назвав его по имени. То же самое относится к нечестным приемам — распознайте их, и они лишатся своей силы.

### *Три вида тактики*

Тактических приемов великое множество, но все они могут быть отнесены к трем категориям: сдерживающие, агрессивные и вводящие в заблуждение.

- **Обструкция.** Тактика обструкции — это отказ от любых уступок. Противная сторона может убеждать вас, что у них нет пространства для маневра и что единственный вариант — это их позиция. Обструкция может принимать вид свершившегося факта: «Что сделано, то сделано. Ничего изменить нельзя». Иногда противная сторона ссылается на политику компании: «Я ничем не могу помочь. Это политика компании». Возможна также апелляция к предыдущим обязательствам: «Я обещал отказаться от должности руководителя профсоюза, если не добьюсь восьмипроцентной прибавки». Противная сторона может прибегнуть к бесконечным проволочкам: «Мы свяжемся с вами». Или вы услышите категоричное заявление: «Как хотите. Можете не соглашаться». Любое другое предложение они отвергают.
- **Атаки.** Атаки — это агрессивная практика, направленная на то, чтобы запугать вас до такой степени, что вы согласитесь на условия оппонента. Вероятно, самая распространенная форма атак — это угроза неприятных последствий в том случае, если вы не примете их предложение: «Соглашайся, а не то...» Противная

*Атаки — это агрессивная практика, направленная на то, чтобы запугать вас до такой степени, что вы согласитесь на условия оппонента.*

сторона может подвергнуть критике ваше предложение («У вас цифры не сходятся!»), вашу компетентность («Вы ведь недавно на этой должности, правда?»), ваш статус и полномочия («Мы хотим говорить с тем, кто на самом деле принимает решения!»). Агрессор будет вас оскорблять, дразнить и выводить из себя, пока не добьется своего.

- **Уловки.** Уловки — это тактика, направленная на то, чтобы добиться уступок обманным путем. В этом случае противная сторона использует ваше доверие — вы считаете оппонентов честными и искренними. Одна из таких уловок — это манипуляция данными, то есть использование фальшивых, дутых или противоречивых цифр. Другая хитрость — это «отсутствие полномочий», когда оппонент старается убедить вас, что обладает соответствующими полномочиями, а после того, как добьется от вас уступок, заявляет, что решения принимает кто-то другой. Еще один трюк получил название «дополнений», когда противная сторона выставляет дополнительные требования уже после того, как убедит вас, что соглашение достигнуто.

*Уловки — это тактика, направленная на то, чтобы добиться уступок обманным путем.*

### *Распознать тактику*

Чтобы успешно противостоять тактике оппонента, нужно распознать ее. Если вы поймете, что противная сторона использует тактику обструкции, то с меньшей вероятностью поверите в отсутствие у них гибкости. Вовремя распознав атаку, вы не станете жертвой страха и дискомфорта, а своевременно разглядев уловку — не поддадитесь на обман.

Проиллюстрируем это на примере.

Мистер и миссис Олбин только что продали свой дом — по крайней мере, именно так они думали, когда упаковывали вещи, готовясь

к переезду. Но затем покупатель, мистер Мелони, потребовал отложить подписание документов на четыре месяца, потому что ему не удалось продать свой дом. Причем он отказывался выплатить семье Олбин компенсацию за задержку. Они, в свою очередь, заявили, что будут искать другого покупателя. «Знаете, — ответил мистер Мелони, — вам очень повезло, что вы имеете дело со мной. Нашлись бы такие, что подали бы на вас в суд за попытку продать дом другому. Разбирательство могло бы тянуться много лет, и все это время ваше имущество было бы под арестом... Но мы с вами почти друзья, и я уверен, что нам удастся избежать всех этих хлопот». Распровавшись с мистером Мелони, мистер Олбин с облегчением вздохнул и сказал жене: «Слава богу, он не собирается подавать иск. Иначе мы застряли бы здесь на долгие годы. Может, уступить ему немного?» На что миссис Олбин ответила: «Милый, тебя только что очень удачно запугали, а ты даже не заметил. Это на него следует подавать в суд, и мы должны вести себя с ним соответственно». Мистер Олбин реагировал на тактику мистера Мелони именно так, как мистер Мелони рассчитывал, — страхом. Но миссис Олбин сумела подавить свои эмоции, распознав игру.

Чаще всего подобные трюки удаются из-за вашей неосведомленности. Предположим, клиент говорит вам, что доволен соглашением, но что его партнер не подпишет контракт без существенных изменений. Не сообразив, что он использует партнера в роли «плохого парня», вы можете просто душно согласиться на изменения в контракте. Поняв тактику противной стороны, вы будете настороже.

Труднее всего распознать ложь. Вы должны искать несоответствие — между словами оппонентов и их предыдущими заявлениями или действиями, выражением лица, языком жестов, интонациями и так далее. Лжецы умеют манипулировать словами, но контролировать волнение, которое меняет тембр голоса, гораздо сложнее. Не менее трудно управлять симметрией своего лица — так, например, улыбка у лжеца может выйти кривой. Помните, однако, о том, что волнение может быть вызвано и другими причинами и что на один-единственный

признак полагаться нельзя. Нужно искать совокупность признаков.

Следить за тактикой оппонента — это значит быть внимательным, но не впадать в чрезмерную подозрительность. Иногда поведение человека просто неверно интерпретируется. Один из самых известных образов политики новейшей истории — это советский премьер Никита Хрущев, стучавший ботинком по трибуне во время своего выступления в ООН в 1960 году. Все восприняли его выходку как тактику, направленную на запугивание Запада, — человек, который стучит ботинком по трибуне, может, не задумываясь, применить ядерное оружие. Тридцать лет спустя сын Хрущева Сергей объяснил, что его отец имел в виду совсем не это. Хрущев, почти не бывавший за пределами Советского Союза, слышал, что на Западе любят жаркие политические дебаты. Поэтому он продемонстрировал аудитории то, что она — по его мнению — хотела увидеть. Присутствующие были шокированы, и больше всех этому удивился сам Хрущев. Он просто пытался выглядеть «своим парнем». То, что стало синонимом непредсказуемости русских, на самом деле было результатом обычного непонимания между представителями разных культур.

*Труднее всего найти несоответствие между словами оппонентов и их предыдущими заявлениями или действиями, выражением лица, жестами, интонациями и так далее.*

Поэтому следует включить радар, но не надевать броню. Мысленно отметьте возможную уловку или скрытую атаку. Нейтрализуйте ее знанием и учитывайте как вероятность, а не как неопровержимый факт. Ищите дополнительные доказательства, помня о том, что трудные оппоненты редко ограничиваются какой-то одной тактикой.

*Знайте свои слабые места*

Чтобы эффективно нейтрализовать тактику оппонентов, вы должны не только понимать их действия, но и разбираться в своих чувствах.

Первым инстинктивную реакцию обычно выдает наше тело. Появляются спазмы в животе. Сердце учащенно бьется. Лицо пылает. Ладони потеют. Все это автоматические реакции, указывающие на стресс и на то, что вы теряете самообладание. Они подсказывают нам, что пора «подниматься на балкон».

У каждого из нас свои эмоциональные слабости, свои «уязвимые места». Некоторые бурно реагируют даже на легкую критику или впадают в ярость, когда думают, что над ними смеются. Другие не переносят, когда отвергают их идеи. Третьи уступают, движимые чувством вины, желанием понравиться или страхом перед скандалом.

Зная свои слабые места, вы легче распознаете моменты, когда противная сторона целит именно в них. Это, в свою очередь, позволит вам управлять своей естественной реакцией. Если вам не нравится, когда вас упрекают в неорганизованности, и вы *осознаете* это, то вы заранее можете подготовиться к встрече с подобными обвинениями. Если кто-то заявит, что вы разбрасываетесь, просто отмахнитесь от его слов.

Мы живем и работаем в конкурентной среде. Поэтому вы должны быть готовы к вербальным атакам и не должны принимать их близко к сердцу. Помните, *зная свои слабые места, вы легче распознаете моменты, когда противная сторона целит именно в них.* что обвинители стремятся сыграть на вашем гневе, страхе и чувстве вины. Возможно, тем самым они хотят вывести вас из равновесия и лишит способности эффективно вести переговоры. В детстве нас учили не обращать внимания на обидные слова товарищей по играм, согласно пословице: «Брань на воротах не виснет». Это простое правило полезно помнить и взрослым.

Если вы подверглись словесному нападению, попробуйте взглянуть на оппонента как на человека, который просто не умеет себя вести. Примените прием, который использовала одна женщина, чей начальник периодически унижал ее в присутствии коллег:

«Его оскорбления не выходили у меня из головы, сводя с ума и меня, и моих домашних... Но затем я решила, что не стоит тратить на него мою жизнь. Постепенно я стала воспринимать его отстраненно, повторяя: «Бедняга, он просто не умеет вести себя по-другому». Теперь она не реагировала на любые выходки начальника: «Он увидел, что достать меня не удастся, и постепенно стал вести себя приличнее».

## Выиграйте время для размышлений

Распознав игру и справившись со своей инстинктивной реакцией, вы должны выиграть время для размышлений — для того чтобы «подняться на балкон».

*Сделайте паузу и ничего не говорите*

Простейший способ выиграть время для размышлений в разгар напряженных переговоров — это сделать паузу и ничего не говорить. Лучше помолчать, если вы сердитесь или обижены. В таком состоянии вы не способны рассуждать здраво. И это не просто вопрос психологии — в стрессовом состоянии в организме происходят биохимические изменения. Даже несколько секунд паузы способны ослабить эти изменения, благодаря чему вы сможете более объективно оценить ситуацию. Именно поэтому так важно не спешить с ответом. Томас Джефферсон однажды заметил: «Если вы сердитесь, сосчитайте до десяти, прежде чем говорить, а если вы *очень* сердитесь, сосчитайте до ста».

*«Если вы сердитесь, сосчитайте до десяти, прежде чем говорить, а если вы очень сердитесь, сосчитайте до ста». Томас Джефферсон*

Пауза в разговоре не только даст вам возможность «подняться на балкон» на несколько секунд, но также поможет успокоиться противной стороне. Сохраняя молчание, вы не даете оппонентам повода для возражений. Ваше молчание может даже смутить противников. Ответственность за продолжение разговора теперь ложится на них. Не зная, о чем вы думаете, они могут вести себя более разумно. В некоторых случаях успех переговоров определяется именно молчанием.

Предположим, однако, что ярость вашего оппонента не утихла.

Так, например, начальник одного кинопродюсера выходил из себя по малейшему поводу. Продюсер как-то признался другу, что ему хочется съездить шефу по носу. «Взгляни на это иначе, — посоветовал друг. — Он кричит не на тебя, он кричит для себя. В следующий раз попробуй вот что. Откинься на спинку стула, сложи руки на груди и пропусти его крик мимо ушей. Повторяй про себя, как полезно твоему шефу выпустить пар». Впоследствии кинопродюсер рассказывал, что план оказался на редкость удачным.

Тот же самый подход можно использовать для того, чтобы погасить перепалку, которая часто вспыхивает на переговорах про-  
*В некоторых случаях успех переговоров определяется именно молчанием.* фсоюзов с администрацией предприятия. В одном случае, например, стороны договорились, что «выходить из себя разрешается только по очереди». Противная сторона брала на себя обязательство не реагировать; нарушение договора означало признание своей слабости и неспособности к самоконтролю. Это правило помогло разорвать бесконечный цикл «действие — ответная реакция».

Совершенно очевидно, что окончательно избавиться от эмоций человек не способен — да это и не нужно. Необходимо лишь разорвать автоматическую связь между эмоцией и действием. Сердитесь, обижайтесь, испытывайте страх — даже представляйте, что нападаете на оппонента, если хотите, — но не превращайте свои чувства и порывы в действия. Сдержитесь и не меняйте своего поведения. Это займет лишь несколько секунд, хотя вам может показаться, что прошли часы. Нелегко сдержать свои чувства, когда оппонент кричит или упрямится, но только так можно добиться успеха в переговорах. Следуйте библейскому совету: «...всякий человек да будет скор на слышание, медлен на слова, медлен на гнев».



*Перемотайте пленку*

Пауза не может быть слишком длинной. Чтобы выиграть дополнительное время для размышлений, используйте прием «перемотки пленки». Можно замедлить развитие разговора, вернувшись назад. Скажите собеседнику: «Позвольте убедиться, что я правильно вас понял» — а затем перескажите всю дискуссию с самого начала.

Предположим, вы только что заключили сделку и просматриваете контракт вместе с клиентом. «Мне кажется, условия отличные, — говорит он, — и я подпишу контракт, если вы добавите обязательства по обслуживанию. Как бонус. Что вы на это скажете? По рукам?» С этими словами клиент протягивает руку.

Если вы поддадитесь на уловку клиента и сразу же ответите согласием или отказом, то, вполне возможно, совершите ошибку. Чтобы выиграть время и «подняться на балкон», перемотайте пленку. Взгляните клиенту в глаза и скажите: «Постойте, Ларри. Я не уверен, что правильно вас понял. Вернемся на минутку назад и вспомним, как мы пришли к этому соглашению. Мы начали обсуждать сделку три месяца назад, в марте, ведь так?»

— Кажется, так, — отвечает Ларри.

— Если я вас правильно понял, вы с самого начала предложили заключить отдельный контракт на обслуживание?

— Да, но моя позиция изменилась.

— Поправьте меня, Ларри, если я ошибаюсь, но разве позавчера мы не пришли к согласию по всем пунктам?

Каким бы ни был ответ Ларри, вы уже «на балконе» и не реагируете на его неожиданное требование. Вы не поддались на уловку. Более того, вы отбили атаку Ларри и заставили защищаться его самого.

Тактика, которую применил Ларри, подобна трюку фокусника — все происходит настолько быстро, что вы не успеваете заметить движение его рук. Перемотав пленку — что нарушает плавный процесс переговоров и замедляет его, — вы

*Предлагая противной стороне дать подробные объяснения, вы получаете возможность выявить изъяны в логике оппонентов.*

выигрываете время, и это дает возможность распознать и нейтрализовать уловку.

Если противная сторона перегружает вас информацией, надеясь, что вы не заметите скрытый подвох в их предложении, не стесняйтесь сказать: «Слишком много информации, чтобы ее можно было быстро переварить. Попробуем сначала». Или: «Не могли бы вы еще раз повторить, как согласуются разные части вашего плана. В нескольких случаях я не уловил связи». Предлагая противной стороне дать подробные объяснения, вы получаете возможность выявить изъяны в логике оппонентов.

Простой и эффективный способ замедлить течение переговоров — делать записи. Это служит надежным оправданием для

*Успешные переговорщики понимают выгоду от того, что противная сторона считает вас немного бестолковым.*

задержек: «Простите, но я не успел записать. Не могли бы вы повторить?»

Ведение записей не только дает вам время на размышления, но и показывает,

что вы серьезно относитесь к партнеру по переговорам.

Некоторые люди боятся, что будут выглядеть глупо, если признаются: «Прошу прощения, я вас не понимаю». Ирония заключается в том, что именно их чаще всего обманывают, потому что они не задают вопросов, которые нужно задавать. Успешные переговорщики понимают выгоду от того, что противная сторона считает вас немного бестолковым. Подобная тактика помогает замедлить обсуждение. При этом нет необходимости изображать из себя тупицу. Просто требуйте разъяснений: «Боюсь, я не понимаю, почему вы ждали до этого момента, чтобы попросить о скидке». Если вы не знаете, что ответить собеседнику, всегда можно воспользоваться дежурной фразой: «Посмотрим, правильно ли я вас понял».

### *Сделайте перерыв*

Если вам требуется больше времени для раздумий, попросите сделать перерыв в переговорах. Во многих случаях переговоры слишком затягиваются, потому что каждая из сторон реагирует

на провокации оппонента. Перерыв даст возможность всем участникам переговоров остыть и «подняться на балкон». Частые перерывы повышают продуктивность переговоров.

Возможно, вы опасаетесь, что просьба объявить перерыв будет воспринята как признак неуверенности или слабости, неспособности к напряженной работе. В этом случае найдите естественный предлог. Он может быть очень прост: «Наша дискуссия затянулась. Давайте сделаем небольшой перерыв на кофе, а потом продолжим». Или: «Хороший вопрос. Если позволите, я запрошу необходимую информацию и тут же вернусь». Полезно заранее придумать несколько подобных предлогов.

Один из лучших предлогов — это совещание с членами вашей команды. Не стоит опасаться, что вас заподозрят в заговоре, потому что такое совещание абсолютно обоснованно: противная сторона сообщила новую информацию и выдвинула новое предложение, и вам нужно обсудить их в своем кругу. Так, например, при покупке машины можно сказать слишком настойчивому продавцу: «Нам с женой нужно это обсудить, прежде чем принять окончательное решение. Мы немного прогуляемся по улице, а через полчаса вернемся». Если вы ведете переговоры один, предлогом для перерыва может стать звонок коллеге, начальнику или другу.

*Частые перерывы повышают продуктивность переговоров.*

Если у вас нет возможности покинуть помещение, где проходят переговоры, попробуйте прервать обсуждение какой-нибудь занимательной историей или шуткой. Мне рассказывали об одном профсоюзном деятеле, который всегда носит с собой фотографии рыбацких трофеев, выкладывая их на стол, когда споры становятся особенно жаркими. Участники переговоров начинают вспоминать о своих приключениях. Напряжение спадает, а затем переговоры переходят в куда более спокойное русло.

Еще один способ обеспечить себе перерыв — вести переговоры не в одиночку, а вместе с напарником. Так вы получаете

возможность сменять друг друга: пока один говорит, другой «поднимается на балкон», чтобы сосредоточиться на цели. Полицейские, специализирующиеся на переговорах по освобождению заложников, обычно работают в паре — один ведет переговоры, а другой объективно и реалистично оценивает ход переговоров, следит, чтобы напарник не поддавался эмоциям, и сменяет его, когда тот устает.

### *Не спешите с принятием важных решений*

Присутствие других людей оказывает на вас сильнейшее психологическое давление, подталкивая к непроизвольному согласию с чуждой вам позицией. От ошибок вас убережет одно простое правило: никогда не спешите с принятием важных решений. «Поднимитесь на балкон» и принимайте решение там.

Если противная сторона передает вам контракт и требует, чтобы вы немедленно подписали его, отвечайте: «Мой юрист настаивает на самоличной проверке данного документа. Вы же знаете эту публику». Можно также спросить: «Вы ведь потратили много времени и сил на разработку этого контракта?» — и, получив утвердительный ответ, добавить: «В таком случае было бы справедливо, чтобы я тщательно изучил его, прежде чем дать окончательный ответ». Затем отложите документ со словами: «Я отвечу вам завтра».

Лучше всего отложить ответ до утра, но это не всегда возможно. Если решение следует принимать незамедлительно, скажите оппоненту: «Я бы не хотел затягивать дело. Но, чтобы поскорее завершить его, мне нужно связаться с офисом. Если позволите, я сделаю звонок прямо сейчас». Даже если времени у вас хватит лишь на то, чтобы выйти в коридор, это все равно полезно. Удалившись от стола переговоров, вы избавляетесь от психологического давления. Необходимость принять решение теперь уже не кажется настоятельной. Подавив инстинктивную

*Ваш злейший враг — собственная реакция; только вы сами можете согласиться на уступку, о которой будете жалеть.*

настаивает на самоличной проверке данного документа. Вы же знаете эту публику». Можно также спросить: «Вы ведь потратили много времени и сил на разработку этого контракта?»

реакцию, вы можете более объективно оценить ситуацию — с высоты балкона.

Не позволяйте оппонентам торопить вас. Если они устанавливают конечный срок принятия решения, проверьте этот срок, попробовав отложить встречу. Противная сторона обязательно проинформирует вас о серьезности своих условий. Помните, что любой договор требует вашего согласия. Ваш злейший враг — собственная реакция; только *вы сами* можете согласиться на уступку, о которой будете жалеть.

*Главное в переговорах — контролировать не поведение противной стороны, а свое собственное.*

### **Не злитесь, не сводите счеты, добивайтесь своего**

Подводя итоги, можно сказать, что все мы инстинктивно реагируем на сложную ситуацию или трудного собеседника. И это самая серьезная из всех ошибок, которые возможно совершить.

Главное в переговорах — контролировать не поведение противной стороны, а свое собственное. Подавите естественную реакцию, распознав игру. Затем выиграйте время для размышлений. Используйте это время, чтобы сосредоточиться на цели — соглашении, которое удовлетворит ваши интересы явно лучше, чем НАОС. Не злитесь и не сводите счеты, а сосредоточьтесь на том, как добиться своего. Именно в этом заключен смысл первого шага, который мы называем «подняться на балкон».