Содержание

Посвящение **7**

Предисловие **9**

Глава 1. Как распознать агрессивного противника **13**

Глава 2. Язык телодвижений:
интерпретация сигналов **53**

Глава 3. Стратегии:
оказываем сопротивление **97**

Глава 4. Рабочая обстановка:
выявляем наиболее уязвимых **131**

Глава 5. Издержки: цена агрессивного поведения **167**

Глава 6. Итоги: собираем все вместе **205**

Благодарности **243**

Примечания **247**

Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>

Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>

Посвящение

Я посвящаю эту книгу своей семье, которая всегда меня поддерживала, понимала и на практике показывала, как любовь близких помогает человеку укрыться от бурь внешнего мира и пережить невзгоды.

Мэри Престон — Матушка Престон — женщина, которая впустила меня в свою жизнь, когда я был еще подростком, и с тех пор была мне как мать. Долгие годы она наставляла меня на путь добродетели, помогая мне строить жизнь и постигать суть вещей. Я не устаю благодарить Господа за то, что Он ниспослал мне такой дар. Итак, прежде всего я возношу Господу благодарность за Его драгоценный дар в лице Матушки Престон — дар, который поддерживает меня вот уже столько лет.

Эта книга посвящается также Дэвиду и Дине Дэйдиан. Что бы ни случилось, Дэвид и Дина были и остаются моими друзьями; Дэвид мне как брат. Кстати, о дружбе: я точно знаю, что к Дэвиду и Дине я всегда могу обратиться за помощью. Знаю — потому что они уже не раз меня выручали!

Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>

Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>

Предисловие

Успех в жизни и бизнесе редко бывает случайным. Как правило, это результат планирования, претворения планов в жизнь и последующей оценки — что получилось, а что нет. Для эффективного общения нужны соответствующие навыки, а еще чуткость и понимание потребностей других людей.

Мы часто сталкиваемся со сложными, агрессивными людьми: они могут оказаться и клиентами, и коллегами. В рамках нашей культуры мы все лучше понимаем, как это неудобно — когда вокруг много людей, склонных к агрессии. Агрессивное поведение снижает эффективность общения.

Каждому из нас хотя бы раз в жизни, но нагрубили. Агрессивным хамом может быть кто угодно — член семьи, друг детства, коллега, работодатель или клиент. Если над вами издеваются, пытаются на вас давить, унижают или если вы просто возмущаетесь чужим хамским поведением, вам становится понятно: перед вами агрессор. Вы уходили с переговоров, понимая, что теряете почву под ногами. Вы уступали требованиям и соглашались на ущемление собственных интересов. Вы негодовали, возмущались, обижались.

Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>

Книга «Жесткие переговоры» научит вас эффективно противостоять таким людям, где бы вы с ними ни столкнулись. Вы научитесь их понимать — как они мыслят, что ими движет, почему они себя так ведут. И это обеспечит вам преимущество над ними.

Их разрушительное влияние на окружающих затрудняет общение с ними и наносит ущерб нашей самооценке, мешает движению вперед и душевному спокойствию. И успех ждет только тех, кто сможет быстро идентифицировать агрессора и наладить с ним диалог, который поможет добиться желаемого.

В этой книге описаны формы агрессивного поведения, с которыми мы часто сталкиваемся дома, в школе и на работе. В ней также рассматриваются причины, проявления и последствия такого поведения. Из нее вы узнаете, как агрессивные люди позиционируют себя на переговорах и как можно им противостоять. Вы также научитесь распознавать агрессора и давать ему отпор с позиции силы.

Какая от этой книги польза? Она поможет вам подготовиться к противостоянию с агрессором и препятствовать его агрессивному поведению. Она научит вас понимать, что у него в голове, и грамотно использовать стратегии переговоров, чтобы повлиять на его поведение. Она научит распознавать язык телодвижений такого человека, чтобы получить контроль над ситуацией и не уходить с болезненным ощущением, что вам навязали чужое мнение.

Воспринимайте эту книгу как источник информации, к которому всегда можно обратиться, чтобы успешно вести любые переговоры с агрессивным противником. Ознакомившись с приведенными в ней примерами и рекомендациями, вы будете чувствовать себя более уверенно, когда вам придется контактировать с агрессором. Эта книга

Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>

станет вашим невидимым щитом, который поможет обезвредить и одолеть противника.

Грег Уильямс — молодец, что всерьез занялся такой тяжелой темой и попытался дать читателям практические рекомендации, как общаться с агрессором.

Харви Маккей,
автор бестселлера *The New York Times*
«Как плавать среди акул»*

---

* Маккей Х. Как плавать среди акул: Как обойти конкурентов в торговле, управлении, мотивации, ведении переговоров. — Минск: Попурри, 2018.

Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>

Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>

Глава 1

Как распознать агрессивного противника

Агрессивное поведение встречается все чаще. Оно проникает в школы, дома, офисы и даже в политику. После президентских выборов 2016 г. в США приходится констатировать, что агрессивное поведение, особенно в отношении женщин и меньшинств, становится своего рода нормой. Лозунг «Сделаем Америку снова великой», под которым проходили эти выборы, оказался двусмысленным: да, многие восприняли его как призыв вернуться к тем временам, когда зарплаты были выше, а люди не боялись за свои рабочие места. Но многие ухватились за него как некий завуалированный призыв вернуться во времена, когда цветные (и женщины) «знали свое место»[1]. Агитируя избирателей за свою жену в той же кампании 2016 г., Билл Клинтон прокомментировал этот лозунг так: «Если вы белый южанин — вы же понимаете, что это значит, верно?»[2] Что же, сообщение — расистское, как сочли многие, — нашло

Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>

своих адресатов. В 2017 г. в Вирджинии, в городе Шарлоттсвилле, вспыхнули беспорядки. Роковую роль сыграли действия одного белого расиста: за рулем своего авто он протаранил несколько других машин, в результате чего одна из протестующих женщин погибла под колесами[3]. Все мы прекрасно видели, как белые полицейские, которых снимали на камеру, говорили: «Мы стреляем только в черных. Не волнуйтесь. Вы белые. Вам ничего не будет»[4].

Агрессия на расовой почве проявляется все чаще. Некоторые люди осмелели и уже не стесняются своих предрассудков. Женщина-координатор, которая работает в Центре мира, сообщила моему коллеге, что в связи с ростом антисемитских и расистских настроений резко увеличилось число просьб об оказании помощи церквям, школам, отдельным людям и общинам.

В частности, она рассказала об организации траурного сбора со свечами у офиса одного сенатора. Перед этим мероприятием сенатор позвонил ей и сказал, что боится агрессии со стороны тех, кто собирается прийти к его офису. Координатор объяснила ему, что участники сбора не выйдут за рамки своих законных прав и что проявлений агрессии можно не опасаться. На это сенатор ответил: «Если вы это не отмените, я могу вас закрыть». Она сказала: «А вот это уже агрессия. Вы что, не видите разницы между бдением со свечами и угрозой “закрыть”?» Сравните эту мирную акцию с ночным факельным шествием белых расистов накануне той трагедии — вот тут термин «агрессия» и правда вполне уместен.

Эта история говорит лишь об одном: надо учиться отличать, где есть агрессия, а где ее нет. Разница между обычной беседой и агрессивной заключается в восприятии человека, по отношению к которому проявляется

Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>

(или не проявляется) агрессия. В вышеприведенном примере с координатором Центра мира сенатор пытался выставить мирную демонстрацию актом агрессии, чтобы самому надавить на координатора. Случай же с маршем сторонников превосходства белой расы в кампусе колледжа наводит на мысли о тех днях, когда повсюду маршировали куклуксклановцы с факелами и горящими крестами. Это были агрессивные, устрашающие акции. И целью марша в Шарлоттсвилле было подать такой же вызывающе агрессивный сигнал: «Бойтесь нас». В то же время то, что вам кажется агрессией, другие люди могут воспринимать иначе.

Классификация типов агрессивного поведения

Агрессор (или булли в англоязычной культуре) — это «враждебно настроенный человек, запугивающий людей; тот, кто проявляет жестокость, оскорбляет других, угрожает тем, кто слабее, меньше или просто более уязвим в том или ином отношении»[5].

Булли проявляет физическую или вербальную агрессию — например, он может выплеснуть ее на первого встречного, при этом его намерения проявляются в интонациях и подборе слов. Пример агрессии, которая отражается и в соответствующей лексике, — фраза «Я тебя убью!». А, скажем, фраза «Вот я тебе сейчас задницу надеру!» явно более мягкая, в отличие от первого варианта, куда более агрессивного.

Можно выделить три категории агрессивного поведения.

Истинный, природный агрессор (назовем этот тип «жесткий») — это человек, у которого, скорее всего, в детстве были психологические проблемы. Такому хулигану нужны внешние проявления уважения и признания — он «босс»,

Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>

и все должны с этим считаться. Его социальную установку можно сформулировать примерно так: «Или вы мне дадите, что я хочу, или я вышибу вам мозги». Это по-настоящему опасные люди, которыми переполнены тюрьмы: они сидят и за физическое насилие, и даже за убийство. От других категорий они отличаются тем, что их агрессивное поведение вполне очевидно и легко распознается.

«Умеренный» агрессор — тот, кто проявляет агрессию в определенных обстоятельствах. Хотя все булли в определенных обстоятельствах стараются выказать наибольшую агрессивность, «умеренный» агрессор — это тот, кто уже переплюнул «мягкого» агрессора и, если ему и дальше будут все спускать с рук, будет вести себя все агрессивнее и агрессивнее, пока не превратится в «жесткого».

«Мягкий» агрессор — это, если можно так выразиться, агрессор-недоучка. Нередко он проявляет агрессию, ориентируясь на обстановку: кто с ним рядом и что происходит вокруг. Его агрессивное поведение может быть спровоцировано динамикой развития ситуации — когда человек обычно мирный и спокойный вдруг превращается в булли. За агрессией такого рода часто стоит ощущение беспомощности или желание привлечь к себе внимание. Если человек беспомощен, он может наброситься на окружающих, пытаясь изобразить из себя сильного или создать впечатление контроля над ситуацией. Кроме того, людям иногда просто хочется выставить себя более могущественными, влиятельными, достойными, нежели другие, и пытаться подтвердить это воображаемое превосходство, принижая окружающих[6].

Если вы определите, к какой категории относится конкретный агрессор, это поможет вам понять, как лучше использовать ролевое моделирование (стратегии

Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>

переговоров). Для переговоров с разными категориями агрессоров следует применять соответствующие тактики и стратегии.

Социопаты

Социопат — это человек с клиническим (так называемым диссоциальным) расстройством личности, который демонстрирует антисоциальное поведение и не имеет морального компаса — или имеет, но весьма сомнительный. Он воспринимает реальность поверхностно, не способен завязывать полноценные отношения с другими людьми и формировать привязанность, лишен сочувствия, импульсивен, ненадежен, отказывается брать на себя ответственность за свои действия и демонстрирует полное пренебрежение правилами. Такого человека заботит только он сам. До 18 лет социопатия не диагностируется, но характерные особенности личности можно заметить уже к 15-летнему возрасту. Существует множество предположений, какие причины могут привести к формированию социопатии, — от биологических (природа) до социальных (воспитание) теорий, объясняющих это прогрессирующее расстройство личности. Биологические теории предполагают, что мозг у социопатов развивается медленнее и что значимым фактором также могут быть органические повреждения мозга в раннем возрасте. Социальные теории считают причинами социопатии ранние психологические травмы, недолюбленность в семье, жестокое обращение, крайнюю нищету, а также другие неблагоприятные факторы из раннего детства[7].

Социопат демонстрирует агрессивное поведение — физическое насилие, публичное унижение жертвы, преднамеренное причинение вреда другим ради достижения

Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>

своих целей, чрезмерно бурную реакцию на мелкие обиды, нанесенные ему самому. Если с ним спорят или вступают в конфронтацию, он всегда будет обвинять других[8].

Изменение соотношения сил

Агрессивное поведение проявляется в определенном контексте — в зависимости от того, за кем сила. Например, в органах политической власти США очень много пожилых белых мужчин, но демография неумолима — доминирование белых мужчин ослабевает. В США много нацменьшинств, выходцев из других стран, для которых английский — второй язык. Число женщин, поступающих в высшие учебные заведения, все растет, а среди тех, кто получает высшее медицинское или юридическое образование, женщин и вовсе больше, чем мужчин. Все чаще женщины претендуют и на политические должности. Это изменение соотношения сил влияет и в дальнейшем будет все активнее влиять на переговоры, поскольку демографические факторы все сильнее расшатывают саму основу доминирования белых мужчин как с точки зрения контроля (есть ли у агрессора возможность решать за других, что, когда и как нужно делать), так и с финансовой точки зрения. Власть постепенно уплывает из рук, и зачастую это срабатывает как триггер, «включающий» агрессивное поведение.

Хотелось бы внести ясность: я ни в коем случае не хочу сказать, что белые мужчины в большинстве своем агрессивны. Агрессивны, к счастью, лишь немногие. Но всегда полезнее знать, к какой категории относится тот или иной агрессор («жесткий», «умеренный» или «мягкий»). Это необходимо иметь в виду, чтобы не провоцировать агрессивного

Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>

противника на обострение ситуации. Когда люди чувствуют угрозу, они всегда стараются защитить свою позицию, к какой бы культуре ни принадлежали. А ощущение угрозы в ходе переговоров может спровоцировать агрессивное поведение.

Предположим, что ваш противник всю жизнь делал что хотел. И если сейчас, когда настали новые времена, он пытается давить на других так же, как и 20 лет назад, — можно ли считать это агрессивным поведением? С учетом изменений в обществе — очень даже можно. Но в ходе переговоров нужно думать и о своем собственном поведении по отношению к агрессору: как на это поведение посмотрят в будущем? Из-за ваших сегодняшних действий завтра на вас самих могут повесить ярлык агрессора. Если другие участники переговоров чувствуют угрозу или, принадлежа к определенной демографической группе, понимают, что их власть или источник силы находится под угрозой, им приходится так или иначе на это реагировать. Влиятельные люди:

а) пытаются удержать власть;
б) пытаются стать еще сильнее, насколько это возможно;
в) всеми средствами, включая преступные, пытаются сохранить то, на чем основана эта власть.

Влиятельный человек, не ощущающий угрозы, на переговорах, скорее всего, будет вести себя разумно. Но если он почувствует угрозу, вам тут же следует развеять его страхи относительно вас и той угрозы, которую вы можете представлять в процессе переговоров. Мыслить он будет так или примерно так: «У меня всегда была власть. И я не собираюсь легко ее отдавать». Кстати, так и происходят революции.

Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>

Что же, в таком случае вам, возможно, придется учинить маленькое «восстание», чтобы прервать переговоры и отобрать власть у агрессора.

«Власть» — то, что вы можете сделать в той или иной ситуации, исходя из того, что вам позволяют другие. У каждого на переговорах ровно столько власти, сколько ему готова отдать противоположная сторона.

Что-то подобное однажды случилось со мной в автосалоне. Я покупал машину, и продавец отчего-то решил, что может навязать мне свои условия. Он сказал: «Держите ручку, распишитесь вот тут, на пунктирной линии. Думаю, у вас не осталось вопросов, так что самое время подписать контракт». Он полагал, что действует с позиции силы. Но вместо того чтобы расписаться «вот тут, на пунктирной линии», я встал и вышел. Я не позволил ему собой командовать.

Сексуальные хищники

Сексуальные хищники чаще всего проявляют себя в такой обстановке, где у них есть власть над другими людьми: в религиозных учреждениях, в тюрьмах, в индустрии развлечений, в редакциях СМИ, в сфере здравоохранения, в политике и т. д. Сексуальный хищник — тот, кто пытается добиться сексуального контакта с другим человеком насильственно — образно говоря, «хищнически». Он, словно хищник, охотится на свою жертву, поэтому в действиях сексуального хищника видят не что иное, как «охоту» на сексуальных партнеров[9].

Преследуя свою добычу, сексуальный хищник может вести себя агрессивно. Типичный сексуальный хищник преследует женщин. Во многих культурных традициях

Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>

женщинам положено подчиняться мужчинам. В рамках этих традиций агрессор может действовать и как сексуальный хищник — ведь предполагается, что женщина должна быть покорной. От женщины порой ждут, что она будет делать то, что требует мужчина, даже если ей этого не хочется. А если женщине самой что-то нужно от мужчины, это делает ее позицию еще более уязвимой. Это необходимо иметь в виду и при ведении переговоров: если вы слишком стараетесь, чтобы на переговорах все вышло по-вашему, а особенно если вам отчаянно необходимо то, что может предложить партнер по переговорам, — вы, разумеется, беззащитны перед агрессором.

Главное, что управляет поведением жертвы, — это чувство стыда. Когда мужчина обращает внимание на женщину как на сексуальный объект или вынуждает ее делать то, чего она не хочет, женщина, как правило, ощущает себя словно в пустоте. Женщина понимает: начни она сопротивляться, поддержать ее будет некому и никаких рычагов воздействия на агрессора у нее нет. Что-то может поменяться, только если придет помощь — например, если несколько других женщин решат вмешаться в ситуацию.

Еще до выборов 2016 г. будущему президенту США Дональду Трампу припомнили его заявление, что он может безнаказанно хватать женщин за интимные места. И нашлись женщины, которые подтвердили: да, может. Но, поскольку Трамп пользовался широкой поддержкой в обществе, этих женщин начали поливать грязью. А сам Трамп откровенно глумился: «Да вы только посмотрите на нее! Неужели я бы на нее польстился?»

Когда так говорят про внешность женщины — это унизительно. Агрессор хочет, чтобы публика задумалась: зачем женщина вообще открывает рот и правду ли она говорит?

Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>

Чего она хочет добиться ложными обвинениями? Она что, и вправду такая страшная? И как это влияет на ее самооценку? В ходе переговоров вы должны внимательно следить за тем, что говорите, и представлять себе, как и на кого могут повлиять те или иные слова.

У мужчины, обладающего властью, есть возможность отомстить беззащитной женщине, которой он безуспешно домогался, просто уволив ее, а в случае согласия, наоборот, продвинуть ее по службе.

Например, в киноиндустрии существует понятие «диван для кастинга» — это довольно живучий поведенческий стереотип, когда некто влиятельный требует от актрис оказания сексуальных услуг в обмен на роли. В 2017 г. голливудский заговор молчания наконец-то был раскрыт — женщины отважились рассказать о поведении руководителя одной из студий Харви Вайнштейна. По их словам, он им угрожал и вел себя как сексуальный хищник. Обвинений хватало: жертвы утверждали, что он их лапал и насиловал, принуждал к оральному сексу, мастурбировал перед ними, просил их (будучи голым) делать ему массаж и принимать с ним ванну, требовал раздеваться перед ним… и т. д. и т. п. И все это длилось десятилетиями[10].

Харви Вайнштейн пользовался своей властью — в его силах было помочь актрисам стать звездами или по крайней мере получить ту или иную роль. И если актриса решалась отвергнуть его домогательства, ей приходилось думать, как этот отказ отразится на ее карьере. Кейт Бекинсейл — одна из тех, кто сказал ему «нет»: по ее словам, много лет подряд она отказывала Вайнштейну и не соглашалась принимать его услуги как продюсера, что, безусловно, повредило ее карьере[11]. Розанна Аркетт отказалась сделать ему массаж и потрогать его пенис: «Да ни за что!» И, по ее

Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>

мнению, ее карьера серьезно пострадала из-за этого отказа: «Он много лет портил мне жизнь»[12].

Женщины из киноиндустрии хорошо представляли себе, какой властью располагает Вайнштейн, но все равно оказались не готовы к тому, с чем столкнулись при личной встрече с влиятельным продюсером: они-то думали, что идут поговорить о работе, а не за порцией сексуальных домогательств. У них не было возможности подготовиться и подумать: «Как мне донести до него при помощи языка телодвижений, что я не буду подчиняться его требованиям? Что я сама должна рассматривать как сигнал, означающий, что мне пора уходить? Кого мне нужно взять с собой, чтобы человек не позволил себе никакой агрессии по отношению ко мне?»

Нередко женщин самих обвиняют в том, что с ними случилось, — по принципу «она сама этого хотела». Такие обвинения не что иное, как сигнал для других женщин, с которыми в любой момент может произойти то же самое. Женщине всегда приходится помнить, в каком она уязвимом положении, и ни в коем случае не расслабляться, чтобы дело не дошло до сексуальных домогательств и угроз. Не пытаясь прекратить общение с агрессором и никому не рассказывая о случившемся, женщина позволяет сексуальному хищнику и дальше вести себя так же.

Но если женщина открыто возмущается действиями сексуального хищника, ей порой приходится за это заплатить. И цена может оказаться очень высокой — в зависимости от среды и ситуации. Например, это может обернуться для них потерей работы, уважения или репутации. И это может случиться с кем угодно, не только с женщинами, занятыми шоу-бизнесом или политикой. Это сложнейшая проблема — она охватывает все сферы жизни, и просто так ее не решить: нужно, чтобы женщины объединились

Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>

и выступили против самой среды, против структуры власти, в которой одни мужчины и которая допускает, а то и одобряет такое поведение.

Возможность бросить вызов агрессивному противнику или сексуальному хищнику зависит еще и от расовой принадлежности. У белой женщины, как правило, больше шансов быть услышанной, чем у цветной, обвиняющей белого мужчину-агрессора. В общем, во время переговоров вам нужно глядеть в оба — как эти переговоры развиваются и куда движутся.

Манипулирование

Харви Вайнштейну пришлось расстаться со своей студией и уйти из Американской киноакадемии. Но даже если агрессор связан по рукам и ногам, другому участнику переговоров расслабляться нельзя. Казалось бы, теперь агрессор бессилен. Но не пытается ли он найти другой источник силы? Старайтесь спрогнозировать, как может повести себя человек, если он лишится власти или мощной поддержки.

Например, жена чувствует, что теряет влияние, если муж сообщает ей, что намерен добиваться развода. В ответ она требует совершенно фантастическую денежную сумму — якобы она ей необходима, чтобы вести привычный образ жизни. В рамках этих переговоров жена использует тактику манипулирования, чтобы запугать мужа.

Но что же в этом необычного? Если уж начистоту, во время переговоров все и всегда пытаются манипулировать своими противниками. Хорошо это или плохо — другой вопрос, но надо признать, что мы все так поступаем. Нам всегда что-то нужно от другого человека, иначе мы бы и не участвовали в этих переговорах.

Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>

Как-то один техник из провайдерской фирмы, мой случайный знакомый, рассказал мне, что в свое время он работал на руководящей должности и зарабатывал четверть миллиона долларов в год. Он был женат и ни в чем не отказывал жене: если она просила $100, он давал ей $1000. Она жила как королева — пока он не потерял эту должность. Потом жена стала просить все больше и больше денег: если ей было нужно $100, она требовала $2000. Мой знакомый попытался выяснить, что она делает с этими деньгами, и оказалось, что она тратит их на какую-то ерунду. Судя по тому, как бегали у нее глаза, оправдания она себе выдумывала прямо на ходу.

Мой знакомый решил действовать нестандартно: он не стал искать высокооплачиваемую работу, а нанялся техником в интернет-компанию, где зарабатывал значительно меньше, чем раньше. Когда его жена — уже бывшая — обратилась в суд, чтобы отсудить у него побольше денег, судья присудил ей меньше, чем она хотела, на том основании, что мой знакомый в прошлом был с ней и так достаточно щедр. Во время переговоров никогда не забывайте о предыстории! Прошлое участников так или иначе скажется на результате.

Мой девиз: «Вся жизнь — это переговоры!» И будьте настороже, если кто-то пытается вами манипулировать. Все, что вы делаете сегодня, может повлиять на завтрашние результаты переговоров.

Излишне напористое поведение

Люди, демонстрирующие излишне напористое поведение, не всегда на самом деле агрессоры. Иногда из человека лезет агрессия, если он слишком зол или раздражен, но при этом пытается что-то донести до другого. Получатель

Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>

такого сигнала может спросить: «Откуда столько агрессии?», а отправитель — ответить, причем вполне искренне, что ничего такого в виду не имел. Таким образом, получатель видит агрессию, а отправитель и не собирался ее проявлять — просто вырвалось. Значит, им придется как-то согласовать принципы дальнейшего общения.

В таких случаях надо обращать особое внимание, как меняется тон переговоров после попытки объясниться. Если агрессор (или тот, в ком вы видите агрессора) тут же смягчает свою позицию — при помощи слов или языка телодвижений, первоначальное впечатление о его агрессивности может развеяться.

Поэтому при переговорах с агрессивным противником нужно вести себя осторожно. Кто-то может сказать «Не надо на меня давить!», хотя противник вовсе не давит. Необоснованно обвиняя противника в агрессии, человек просто заставляет его смягчить свой лексикон и изменить поведение в ходе переговоров. Это может быть просто уловкой, и такой вариант надо тоже иметь в виду.

Предположим, вам говорят: «Я не собирался вести себя агрессивно и не посылал никаких агрессивных сигналов, так что я буду придерживаться прежней позиции. Это ведь по сути не агрессия. Договорились?»

И вот тут динамика переговоров меняется, потому что противник фактически сообщает вам: «Я буду вести себя как вел. Это не запугивание и не давление. Давайте двигаться дальше. Я предлагаю вам наладить какую-то обратную связь, и тогда, возможно, вам удастся меня переубедить». Вы начинаете воспринимать партнера иначе, что открывает путь к более активному сотрудничеству на переговорах.

Однако некоторые противники на переговорах вовсе не воспринимают себя как истинных агрессоров. Они еще

Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>

могут согласиться, что в некоторых моментах вели себя излишне напористо, но чаще всего они уверены, будто «просто ведут переговоры». В некоторых культурах существует традиция отвергать первое предложение и делать встречное предложение. Если человек ждал предложения на $500, а вместо этого ему предложили $1000, он может и отклонить это предложение — просто потому, что для него это хороший тон. И не просто отклонить, а отклонить агрессивно, потому что в его среде так принято. Если вам предстоят переговоры с людьми другой культуры — постарайтесь заранее выяснить, что среди них принято, а что нет.

Если вы и сами привыкли к такой тактике, вряд ли вы увидите в ней что-то агрессивное. А если жесткие переговоры — дело для вас непривычное, такое поведение действительно может показаться вам агрессией.

Стиль общения в ходе переговоров может меняться. Иногда думаешь: «Смотри-ка, он и раньше был жестким, а теперь просто орет. Похоже, мы обострили ситуацию настолько, что теперь это иначе как агрессией и не назовешь». Что вы сами видите в действиях противника, так вы на них и реагируете. Следите за чужими манипулятивными приемами и всегда старайтесь контролировать ситуацию, чтобы выбирать поведение, подходящее для той или иной стадии переговоров.

Мотивация агрессоров

Как правило, агрессоры хотят уважения. Они также хотят, чтобы другие признавали их лидерство и чтобы другие говорили о них: «Да, этот человек знает, что надо делать!» Они любят почести. Посмотрите на тех, кто у власти. Если

Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>

вы хотите добиться их расположения, иногда достаточно лишь одного — хвалить их: поверьте, они растают и сделаются мягкими, как глина. Они любят тех, кто их любит.

Понимание характерных черт агрессоров поможет вам выработать стратегию ведения переговоров. Проанализировав, что управляет его поведением, вы поймете, как можно манипулировать таким человеком, чтобы переговоры продвигались в выгодном для вас направлении. Для начала задайте себе следующие вопросы:

- Хочет ли этот человек обладать большей властью?
- Что он может сделать, чтобы получить ее?
- Если он хочет большего признания, в чем это должно выражаться?
- Хочет ли он произвести впечатление на кого-то?
- Может, его главное желание — нравиться людям?
- А может, он стремится выглядеть крутым парнем?

Это мотивирующие факторы для агрессора: любым из них он может руководствоваться в ходе переговоров. Перед началом переговоров задайте себе домашнее задание: разобраться в этих мотивах. Постарайтесь определить, как агрессор их использует, когда он их использует, почему он их использует и чего он хочет добиться, используя их.

Если агрессор жаждет признания, уступка может послужить для него стимулом: все хорошо, меня уважают, можно продолжать переговоры. Все зависит от конкретной ситуации и конкретных переговоров — универсального подхода не существует.

Завтра у вас, возможно, уже не получится подтолкнуть агрессора к действиям тем же способом, что и сегодня, — просто из-за того, что произошло за сутки. Включите проницательность: создается ли у противника ощущение победы?

Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>

Кажется ли ему, что все идет хорошо? Представляя себе мышление агрессора, понимаешь, о чем — и когда — ему можно сообщить, а что лучше утаить. Все, что все скажете, может либо улучшить, либо ухудшить ход переговоров.

Когда я говорю «улучшить», я имею в виду поэтапный процесс. Можно слегка поднажать, а можно вдавить педаль в пол — в зависимости от того, что вам на этот момент видится спасением, а что гибелью. Ведь, если человеку нужен кардиолог, потому что у него случился сердечный приступ, он не будет разбираться и задавать лишние вопросы: «А во сколько обойдется визит этого врача? Какие еще варианты я могу попробовать?» Все, что ему нужно, — это чтобы перестало болеть, чтобы ему помогли.

В зависимости от ситуации вы можете дать противнику понять, что для вас важно, а можете умолчать об этом.

Физические параметры

Агрессоры — как, собственно, и любые люди — бывают разного роста и обладают разными физическими параметрами. Но проблемы могут исходить от любого агрессора — и коротышки, и великана. Даже сама разница в росте может подхлестнуть агрессивное поведение. Чтобы стало понятнее, что я имею в виду, давайте рассмотрим один вымышленный сюжет.

Нейрохирург доктор Антонио Риццо наткнулся в вестибюле на медсестру Кендру Ховард: «Я хочу понять, почему мой пациент еще не встал с постели. Уже два часа дня, и он давно должен сидеть в кресле».

Кендра смотрит сверху вниз на полутораметрового доктора Риццо и говорит: «Доктор, ваш пациент должен был пройти КТ, которую вы ему назначили».

Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>

«Мне наплевать! — кричит доктор Риццо. — Он должен быть в кресле. Я хочу, чтобы он был там немедленно! Вы слышите?»

«Да, док», — шепчет она.

«И не называй меня “док”! Я *доктор* Риццо!»

Когда Кендра входит в сестринскую, она негромко говорит старшей медсестре: «Наш маленький Наполеон опять за свое».

Помимо этого инцидента с медсестрой, приступы гнева у доктора Риццо случались даже в операционной, когда он бросал инструменты в медсестер или ассистентов. Он требовал, чтобы старшая медсестра сопровождала его во время обходов, хотя у нее в это время были и другие важные дела. Доктор Риццо — яркий пример агрессора, чье поведение — следствие маленького роста.

Теория комплекса Наполеона — или синдрома коротышки — гласит, что некоторые люди маленького роста ведут себя агрессивно, чтобы компенсировать свой малый рост. Комплекс Наполеона назван так в честь императора Франции Наполеона Бонапарта. Кстати, его рост на момент смерти составлял 169 см[13]. Понятие комплекса Наполеона подразумевает, что невысокий человек пытается действовать более активно и уверенно, чем можно было бы предположить, глядя на его физические параметры или общий облик (насколько эта теория подкрепляется фактами — вопрос довольно спорный). Агрессор, чья самооценка занижена из-за низкого роста, может оказаться опаснее, чем человек среднего роста. Своим поведением он как бы сообщает другим людям: «Не надо меня недооценивать!»

В то же время крупного человека могут воспринимать как агрессора просто из-за его размеров. А настоящий

Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>

агрессор может пользоваться своими физическими параметрами как психологическим оружием. Поведение крупных людей определяется их защитными механизмами, и часто их действия продиктованы большим ростом. Девочку, мою подругу детства, из-за ее роста прозвали Дерево. Она ужасно сутулилась при ходьбе, чтобы люди не так обращали внимание, какая она высокая. Мой друг, ростом больше двух метров, с детства страдал от бесконечных вопросов — «Как там наверху погодка?». У него выработалось к этому определенное отношение, которое можно сформулировать примерно так: «Хотите общаться — давайте общаться, но с шутками про рост не лезьте, я в эти игры не играю». Если человек слишком высокого или слишком низкого роста, он может и выступать как агрессор, и привлечь к себе внимание агрессора.

Манипулятивные техники позволяют контролировать общение с агрессором. В зависимости от того, как он реагирует на вас, вы можете дозировать свою собственную агрессивность. С одной стороны, при помощи ответной агрессии вы можете его подчинить, с другой — он может захотеть бросить вам вызов. Очень важно определить допустимую степень конфронтации. Вернемся к нашей вымышленной истории — операционная медсестра может сказать доктору Риццо: «Еще раз бросите в меня ретрактор — и я просто уйду, заканчивайте операцию без меня как хотите!» Или можно, зная, что у нейрохирурга комплекс Наполеона, вместо этого выказать ему почтение. «Доброе утро, доктор Риццо! Как у вас дела? С нетерпением жду сегодняшней операции, очень хочу вам помогать».

Правильный подход к агрессорам и ситуации в целом — где-то между этими двумя крайностями. Но помните, что люди — и высокого, и маленького роста — в большинстве

Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>

своем не агрессоры. Наши реакции определяются тем, как мы воспринимаем самих себя и окружающую обстановку. И нужно учитывать, что человек в своем поведении исходит не только из своих представлений о себе, но и из своих представлений о том, как его воспринимают другие люди, исходя из его физических данных.

Откуда берутся агрессоры

Обобщения — вещь заманчивая, но невозможно с уверенностью сказать, что превращает человека в агрессора. Я всегда с осторожностью отношусь к мазкам, сделанным слишком широкой кистью. Бывает, что над человеком в детстве издевались, а он вырастает добрым и общительным. А бывает, что человек становится агрессивным, потому что сам подвергался агрессии.

Агрессивное поведение может складываться из множества факторов, включая врожденное отсутствие чувства сопереживания, воспроизведение поведенческих стереотипов, усвоенных в семье, последствия пережитого насилия и издевательств, неспособность контролировать свои эмоции или просто желание привлечь к себе внимание[14].

В детстве надо мной постоянно издевались. Поэтому я решил стать сильным, когда вырасту, чтобы меня не трогали. Но мой собственный опыт научил меня еще и состраданию, научил быть более внимательным к чужим нуждам.

С каждым из вас может случиться то же, что и со мной в детстве: вы столкнетесь с агрессором, который обижает других, потому что его самого обижали, когда он был ребенком. Нужно узнать человека и понять его истинные мотивы. Скажем, вы предположили, что над участником переговоров в детстве издевались, и делаете вывод: значит, он будет

Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>

агрессивно давить на вас на этих переговорах. Если это так, то нужно определить для себя, чего вы ждете от переговоров, и выстроить с учетом этого свою стратегию. Это может уберечь вас от ошибок, вызванных ложными предположениями относительно поведения противника.

Привычка вести себя агрессивно не запрограммирована на всю жизнь, и стиль поведения человека может измениться. Но действовать нужно очень бережно. Например, если требуется беседа с агрессором, она должна быть продуманной и осторожной: можно поговорить о его поведении, о том, как оно вредит окружающим, и о том, как можно вести себя иначе. Предложите ему другие варианты, которые покажутся ему подходящими и эффективными. Чтобы у человека появился стимул к социально приемлемому поведению, следует проявлять к нему больше интереса в те моменты, когда он ведет себя неагрессивно, — это тоже способ стимулировать социально приемлемое поведение. Обсудить с агрессором его собственные чувства и переживания — еще один способ докопаться до корней проблемы, с которой, возможно, связано агрессивное поведение[15].

«Грунтовка»

«Грунтовка» — это процесс подготовки к переговорам. Можете представить себе эту подготовку как нанесение грунтовки перед окрашиванием. Благодаря грунтовке краска, как правило, ложится лучше и держится дольше. А если говорить о «грунтовке» применительно к переговорам, это означает, что вам следует обдумать установку, с которой вы собираетесь на встречу: как вы будете ее использовать в рамках ваших стратегий?

Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>

В зависимости от того, насколько важны для вас предстоящие переговоры, можно использовать различные стратегии, например сбор информации о другом участнике. Собственно, так и поступают общественные и государственные организации: они основательно копаются в прошлом человека, чтобы отыскать его слабые места. Как только эти слабые места выявляются, сразу становится понятно, как манипулировать человеком во время переговоров.

Попробуйте и вы воспользоваться этим способом, чтобы лучше представить себе другого участника переговоров. Ваша задача — дать ему понять, что сотрудничать с вами выгодно, но для этого необходимо его изучить. Постарайтесь узнать, как формировались его установки, и тогда можно будет предугадать, как он себя поведет во время переговоров с вами.

Возможно, ваш противник вырос в среде, в которой он привык считать себя выше других, например по этническому или расовому признаку. С такой установкой он выйдет и на переговоры — ведь он привык к ней с детства. Если вы это уловите — выбирайте стратегию, которая заставит его почувствовать, что с вами такое не пройдет. Не стесняйтесь давать отпор. Как только противник словами или действиями даст понять, что считает себя выше вас, будьте готовы его встряхнуть: вскочите, крикните, ударьте кулаком по столу. «Не смейте так обращаться со мной! Или ведите себя как следует, или разговор закончен!» При этом можно еще грозить указательным пальцем так, как будто вы хотите кого-то им проткнуть. Этот жест только подчеркнет всю серьезность ваших слов. Запомните эти приемы и будьте готовы использовать их на практике.

Однако придется постараться, чтобы эта подготовка сама по себе не заставляла вас ждать какой-нибудь гадости

Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>

со стороны противника, которая вынудит вас использовать заранее подготовленную стратегию. Это не слишком полезно психологически — вы просто будете сидеть и чего-то ждать. Допустим, противник действительно скажет нечто такое, что подтвердит ваши ожидания, или поведет себя так, что вы встанете и уйдете, поскольку заранее на это настроились. А противник посмотрит вам вслед и подумает: «Что с ним? Он что, больной?» Определитесь, когда следует использовать ту или иную стратегию, и не задействуйте ее без надобности.

Если вы поймете, какие мотивы заставляют человека выбирать то или иное направление действий, у вас будет и представление о том, как «грунтовать» этого человека. Если ваш агрессивный противник не слишком популярен и в одиночку противостоит остальным, можно попытаться им манипулировать, предложив себя в качестве союзника. «Грунтовка» — это, строго говоря, инструмент для повышения эффективности ваших усилий на переговорах с учетом потребностей и желаний противника. И всегда нужно отслеживать его реакцию, чтобы оценить, насколько эффективна ваша «грунтовка».

Удачным примером использования «грунтовки» может служить один случай с президентом США Дональдом Трампом. Когда он искал способ договориться с демократами о взаимоприемлемом политическом решении одной серьезной проблемы, его хвалили и MSNBC (рупор левых), и Fox News (рупор правых).

Поскольку президент Трамп хотел понравиться прессе и получить от нее позитивные оценки, ему приходилось действовать публично. Это и был результат его усилий по части «грунтовки» — он давал прессе понять, что ему очень нравится, когда его хвалят. Впрочем, этим могли

Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>