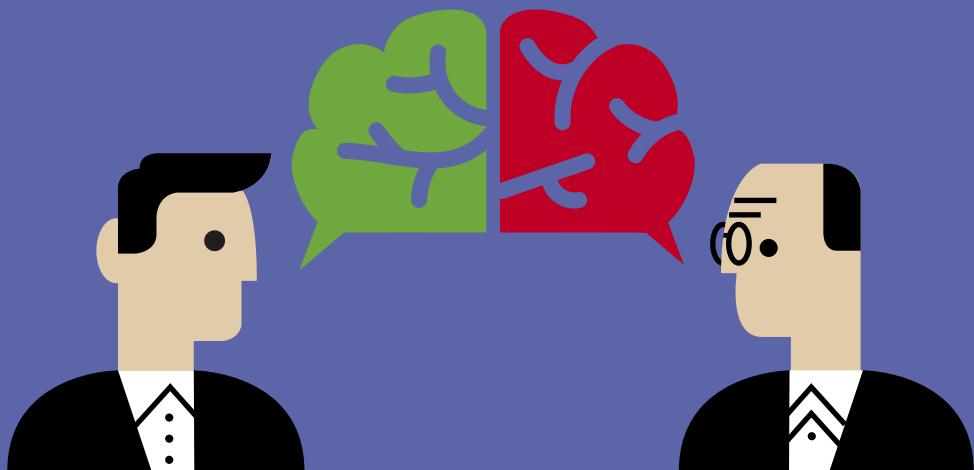


*Роджер Фишер,  
Даниэль Шапиро*

# Эмоциональный интеллект в переговорах



*Блестящее пособие. Пригодится всем, кому приходится участвовать в трудных переговорах.*

ДЭНИЕЛ ГОУЛМАН, автор книги «Эмоциональный интеллект»  
[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

# Оглавление

---

8	<b>Введение</b>
11	<b>ЧАСТЬ I. ОБЩАЯ КАРТИНА</b>
12	<b>Глава 1. Мы всегда испытываем эмоции, и порой с ними сложно справиться</b>
28	<b>Глава 2. Разберитесь не с эмоцией, а с потребностью</b>
39	<b>ЧАСТЬ II. ВОЗЬМИТЕ ИНИЦИАТИВУ В СВОИ РУКИ</b>
40	<b>Глава 3. Выражайте признание</b> Ищите ценность в чужих мыслях, чувствах, действиях и говорите о ней
72	<b>Глава 4. Создайте аффилиацию</b> Превратите врага в союзника
98	<b>Глава 5. Уважайте автономию окружающих</b> Расширяйте свою автономию (но не посягайте на чужую)
125	<b>Глава 6. Признайте статус</b> Признайте чужой статус, если человек этого заслуживает

- 152 **Глава 7. Выберите соответствующую вам роль**  
И образ ваших действий в ее рамках
- 187 **ЧАСТЬ III. НЕСКОЛЬКО ДОПОЛНИТЕЛЬНЫХ СОВЕТОВ**
- 188 **Глава 8. Когда отрицательные эмоции бьют через край**  
Такое случается. Будьте готовы
- 220 **Глава 9. Подготовлен — значит вооружен**  
Как подготовиться к процессу, предмету переговоров и эмоциям
- 237 **Глава 10. Использование модели основных потребностей в реальной жизни**  
Из личного опыта Хамиля Маудада, бывшего президента Эквадора
- 259 **Заключение**
- 263 **ПРИЛОЖЕНИЯ**
- 264 **Семь элементов переговоров**
- 267 **Основные термины**
- 272 **Литературные источники**
- 299 **Аналитическое оглавление**
- 309 **Благодарности**
- 316 **Об авторах**

# Глава 1

---

## Мы всегда испытываем эмоции, и порой с ними сложно справиться

Потенциальный клиент готов отказаться от сделки в тот момент, когда вы уже обо всем договорились и осталось только поставить последние подписи. Вы купили новый автомобиль, и у вас возникли проблемы с двигателем, а продавец сообщает, что это не гарантийный случай. Морозным февральским утром ваша одиннадцатилетняя дочь собирается в школу и заявляет, что ни за что не наденет это пальто.

В такие моменты, когда раздражение нарастает, а давление подскакивает, казалось бы, неуместно советовать, как вести переговоры. При всем желании быть конструктивным и рациональным вы можете отреагировать примерно так:

«Вы не можете так поступить! Если вы откажетесь от этой сделки, я потеряю работу».

«Я не понимаю, в чем проблема! Почините двигатель, илиувидимся в суде!»

«Ты наденешь это пальто, хочешь ты того или нет. И без разговоров».

Возможно, вы сумеете сдержаться, но весь остаток дня будете думать только об этом. Если руководитель попросит вас доделать за выходные то, что он не успел в рабочее время, как вы отреагируете? Согласитесь, но, кипя от злости, будете размышлять, не пора ли вам уволиться? Неважно, даете вы выход эмоциям или подавляете их. Они все-таки могут взять над вами верх. И тогда вы не сможете прийти к соглашению, разрушите нужные взаимоотношения или навредите себе иным способом.

В переговорах следует прислушиваться и к разуму, и к сердцу; опираться на трезвый расчет и эмоции. В этой книге мы советуем, как справиться со своими эмоциями. Переговоры — не только достижение договоренности. Живые люди — это вам не вычислительные машины. Помимо отстаиваемых интересов вы сами — часть переговорного процесса. Вам никуда не деться от своих эмоций, так что придется принимать их во внимание. Как и эмоции других людей.

## Что такое эмоции

Как подметили психологи Беверли Фер и Джеймс Расселл: «Каждый человек знает, что такое эмоции, пока его не попросят дать определение». По нашему мнению, это наш прочувствованный опыт. Вы испытываете эмоции, а не просто обдумываете, что с вами происходит. Когда кто-то говорит или делает что-то важное для вас, это вызывает

эмоциональную реакцию, сопровождаемую определенными мыслями, изменениями в физиологическом состоянии и желанием что-то сделать. Если подчиненный посоветует вам вести записи во время деловой встречи, вы, скорее всего, разозлитесь, думая: «Да кто ты такой, чтобы указывать мне, что делать?» Изменится ваше физиологическое состояние: повысится давление, и вам захочется оскорбить этого человека.

Эмоции бывают положительные и отрицательные. Испытывая первые, вы ощущаете прилив сил. Позитивные эмоции — например, гордость, надежда или облегчение — влияют на нас очень хорошо. Если в ходе переговоров мы испытываем их в отношении собеседника, это способствует налаживанию контакта, взаимопониманию и ощущению того, что мы с ним «на одной волне». А злость, раздражение и другие негативные эмоции мешают выстраивать продуктивные отношения\*.

В книге говорится о том, как использовать позитивные эмоции, чтобы добиться выгодных соглашений. В данной главе описаны основные препятствия, с которыми вы можете столкнуться, имея дело как с собственными эмоциями, так и с переживаниями других людей. В последующих главах приводятся практические советы по преодолению этих препятствий. Наши рекомендации не потребуют от вас раскрывать собеседнику свои самые сокровенные чувства или манипулировать другими людьми. Наоборот, вы получите инструменты по работе с эмоциями, которые сможете сразу же применить.

---

\* В рамках общепринятой стратегии ведения переговоров считается, что положительные эмоции гораздо эффективнее, чем отрицательные, способствуют установлению взаимопонимания. Тем не менее с тактической точки зрения даже такое негативное чувство, как гнев, может способствовать объединению людей. Такое же влияние часто оказывает общее горе.

## Эмоции могут мешать переговорам

Еще никому не удавалось избежать эмоций. Они способны разрушить любую возможность рационального соглашения. Они могут превратить дружбу в длительную вражду, от которой страдают обе стороны. Они убивают надежду на справедливое разрешение конфликта. Почему эмоции доставляют столько неприятностей?

- *Они могут отвлечь внимание от главных задач.* Если вы или ваш партнер по переговорам вышли из себя, то каждого обуревают сильные эмоции. Стоит ли уходить, громко хлопнув дверью? А может, лучше извиниться? Или, оставаясь внешне спокойным, внутренне кипеть от злости? Ваше внимание переключается со стремления достичь соглашения на желание защитить себя или накинуться на оппонента.
- *Они могут испортить взаимоотношения.* Безудержные эмоции хороши, когда вы влюбляетесь. Однако при ведении переговоров они снижают способность действовать рационально. Сильные эмоции способны затмить разум, так что вы рискуете испортить отношения с собеседником. В порыве раздражения или гнева вы прерываете коллегу, который, возможно, хотел предложить решение, устраивающее вас обоих. А он, затаив обиду, может в ответ промолчать в тот момент, когда вам понадобится его поддержка.
- *Они могут быть использованы против вас.* Если вы в процессе переговоров откинетесь на спинку стула или помедлите, прежде чем огласить свои интересы, это наглядно продемонстрирует ваши истинные намерения и уязвимые места. По вашей реакции внимательные наблюдатели сразу поймут, насколько для вас важны то или иное предложение, вопрос и взаимоотношения с партнерами. И эту информацию они могут использовать против вас.

Если эмоции способны привести к таким результатам, то неудивительно, что участникам переговоров рекомендуется избегать любой демонстрации эмоций.

## **Эмоции могут быть важным фактором**

Несмотря на то что эмоции часто воспринимаются как помеха в переговорном процессе — и это зачастую правда, — они же оказываются и важным положительным фактором. Например, могут способствовать достижению цели переговоров, помогая найти способ учесть интересы всех сторон или укрепить пошатнувшиеся взаимоотношения.

Президент США Джимми Картер использовал силу эмоций в ходе исторических переговоров об урегулировании военного конфликта между Израилем и Египтом. Он пригласил на саммит в Кэмп-Дэвид премьер-министра Израиля Менахема Бегина и президента Египта Анвара Садата. После 13 дней утомительной работы процесс зашел в тупик. Представители Израиля не видели возможности подписания мирного договора.

Картер потратил на эти переговоры массу времени и сил. Он легко мог бы дать волю своему раздражению, например пригрозить Бегину и потребовать от него принять последнее предложение. Однако это могло привести к отказу израильского министра от участия в процессе. Подобный подход также таил в себе риск испортить взаимоотношения лидеров двух стран.

И Картер совершил поступок огромного эмоционального воздействия. Ранее Бегин попросил его поставить автограф под общим снимком трех лидеров — Картера, Садата и самого Бегина — на память для его внуков. Президент подписал фотографию для каждого из них. Когда переговоры зашли в тупик, Картер протянул

премьер-министру Израиля эти снимки. Бегин увидел имя своей внучки на первой фотографии и назвал его вслух. Его губы задрожали. Он просмотрел все снимки и произнес имена всех своих внуков. Затем они с Картером начали тихо обсуждать внуков и войну. Это стало переломным моментом в переговорах. В тот же день Бегин, Картер и Садат подписали мирное соглашение между Израилем и Египтом, который вошел в историю как Кэмп-Дэвидский договор.

Подобный диалог между Картером и Бегином мог бы не состояться, если бы лидеров двух стран не связывали хорошие личные отношения. Бегин откровенно обсуждал с президентом США сложные вопросы. В результате базирования на позитивных эмоциях стало возможным прямо говорить о серьезных разногласиях.

Эта возможность не возникла сама собой — она стала результатом кропотливой работы. Картер и Бегин начали выстраивать добрые взаимоотношения с первой встречи, за год до переговоров. Разговор состоялся в Белом доме: президент США пригласил премьер-министра Израиля для конфиденциального обсуждения ситуации на Ближнем Востоке. Несколько месяцев спустя Картер и его супруга пригласили Бегина с женой на ужин. Обсуждались глубоко личные темы, в частности убийство родителей и единственного брата израильского премьер-министра во время Холокоста. Позднее, в ходе переговоров в Кэмп-Дэвиде, Картер демонстрировал свою заинтересованность в том, чтобы учитывались интересы всех участницеих сторон. Например, еще до встречи Бегина с Садатом Картер предупредил, что лидер Египта выступит с агрессивным предложением, и предостерег Бегина от излишне эмоциональной реакции.

Картер, так же как и Бегин с Садатом, не хотел провала переговоров. Каждый из участников был заинтересован в удачном исходе. Позитивные эмоции, проявившиеся у Картера и лидеров двух враждующих государств, помогли достичь успеха.

В любых переговорах, будь то встреча на международном уровне или обсуждение повседневных вопросов, положительные эмоции способны сыграть ключевую роль. Они могут оказаться полезными в трех значимых аспектах.

- *Позитивные эмоции могут облегчить достижение согласия по важным вопросам.* Если вы положительно относитесь к другому человеку, то избавляесь от чувства страха и подозрительности, а значит, ваши отношения переходят от противоборства к сотрудничеству. Совместно решая проблемы, вы избавляесь от ощущения настороженности и ослабляете защитный барьер. Появляется возможность попытаться вовлечь новые идеи, не опасаясь, что партнер захочет поживиться за ваш счет.

Положительные эмоции мотивируют на то, чтобы сделать больше. Если вы и ваши партнеры действуете совместно и искренне заинтересованы в результате, работа становится эффективнее. Вы готовы прислушаться к другим людям, учесть их интересы, чтобы результат устроил всех. При этом значительно повышается вероятность достижения долгосрочного и устойчивого соглашения.

- *Позитивные эмоции могут укрепить взаимоотношения.* Положительные эмоции способны наполнить вас радостью от общения с другими людьми. Переговорный процесс доставит удовольствие, а дружеские отношения принесут свои плоды. Вы сможете свободно общаться, не опасаясь нечестной игры. Хорошие взаимоотношения — это своеобразная страховка. Вы можете не соглашаться с остальными, но при этом знать, что даже если возникнет критическая ситуация, каждый из вас никуда не сбежит и продолжит решать возникшие проблемы.

- *Позитивные эмоции не должны повышать риск того, что кто-то захочет получить выгоду за ваш счет.* Хотя положительные эмоции могут способствовать достижению взаимовыгодного соглашения, не стоит расслабляться, идти на необоснованные уступки или действовать черезсчур самонадеянно. Мы советуем не обольщаться позитивными эмоциями, а объективно оценивать ситуацию и прислушиваться к собственной интуиции. Прежде чем подписать соглашение, убедитесь, что оно отвечает вашим интересам. Исходите из принципов справедливости. Узнайте, какие альтернативные варианты имеются у каждого из участников переговоров, и правильно воспользуйтесь этой информацией.

Из таблицы 1 вы узнаете, как положительные и отрицательные эмоции влияют на переговоры. В ней описано воздействие эмоций на семь основных элементов переговорного процесса (подробнее о них читайте на с. 264).

### **Как справиться с эмоциями: три подхода, которые не работают**

Мы точно знаем: эмоции могут либо помешать, либо помочь при ведении переговоров. Но мы по-прежнему плохо представляем себе, как управлять эмоциями. Каким образом извлечь из этого пользу? Чаще всего переговорщикам предлагается придерживаться одной из трех стратегий: не испытывать эмоций, игнорировать их или управлять ими. Ни одна из них не работает.

Как сделать так, чтобы эмоции не превратили процесс переговоров в катастрофу? Каким образом контролировать переживания, чтобы они не помешали принять решение, основанное на взаимной выгоде всех сторон.

*Не испытывать эмоций? Это невозможно*

*Таблица 1*

*Влияние эмоций на переговоры*

<b>Элемент переговоров</b>	<b>Негативные эмоции, как правило, усугубляют:</b>	<b>Позитивные эмоции, как правило, укрепляют:</b>
Отношения	Напряжение в отношениях и атмосферу взаимного недоверия	Продуктивные рабочие отношения и атмосферу сотрудничества
Коммуникация	Ограничение общения и конфронтацию	Открытое и свободное общение
Интересы сторон	Игнорирование интересов других сторон, требование в полной мере удовлетворить свои интересы, неприятие или крайне неохотное согласие с позицией партнеров	Стремление узнать об интересах и опасениях других участников
Возможные варианты	Появление двух крайних точек зрения: «наша» или «не наша»	Наличие множества вариантов, которые включают определенные интересы каждой из сторон
	Сомнения в существовании взаимовыгодного варианта соглашения	Оптимизм по поводу возможности взаимовыгодных вариантов
Правомерность	Войну убеждений: почему мы правы, а другая сторона нет	Применение критериев справедливости, с которыми согласны все стороны

Элемент переговоров	Негативные эмоции, как правило, усугубляют:	Позитивные эмоции, как правило, укрепляют:
Правомерность	Страх оказаться побежденным	Чувство справедливости
Лучшая альтернатива обсуждаемому соглашению (BATNA)*	Готовность отказаться от возможного соглашения, даже если наш вариант оказался хуже	Стремление получить максимальный результат, если это соглашение оказалось лучше, чем наша инициатива
Обязательства	Невозможность соглашения или туманные, сложно выполнимые обязательства	Четко прописанные, выполнимые, реалистичные обязательства
	Сожаление по поводу заключения (не заключения) соглашения	Поддержку и защиту соглашения

Невозможно прекратить испытывать эмоции, как невозможно перестать мыслить. В каждый момент вы в той или иной степени счастливы или грустите, воодушевлены или разочарованы, чувствуете одиночество или вовлеченность, боль или удовольствие. Нельзя «включить» или «выключить» эмоции, как лампочку.

Рассмотрим конкретный пример. Девушка (назовем ее Мишель) получила должность научного сотрудника в крупной фармацевтической компании. Ее вполне устраивала предложенная зарплата, пока не стало известно, что два других новых сотрудника получают

---

\* От англ. Best Alternative to a Negotiated Agreement. *Прим. пер.*

больше, чем она. Наша героиня была расстроена и озадачена. Она считала, что обладает более высокой квалификацией.

Мишель решила обсудить этот вопрос с руководством и добиться повышения зарплаты. Когда у нее спросили, какой переговорной стратегии она собирается придерживаться, девушка ответила: «Я буду опираться на логику и здравый смысл. Я не позволю эмоциям взять верх. Хочу говорить на языке цифр». Нужно попытаться убедить руководителя, что если другие сотрудники, занимающие одинаковые с ней должности, получают более высокую зарплату, то и она достойна того же. Хороший принципиальный подход. К сожалению, переговоры прошли неудачно. Девушка не совладала с эмоциями, хотя была уверена, что сможет себя контролировать.

Мишель рассказала, как это произошло: «Тон моего голоса был агрессивнее, чем обычно. Я не хотела этого, но ничего не могла с собой поделать. Меня очень расстроило, что компания хочет платить мне меньше, чем двум другим сотрудникам. Представитель работодателя расценил мое заявление как ультиматум. К моему удивлению, он заявил, что никому не позволит в таком тоне требовать повышения зарплаты, особенно новичкам. А я и не пыталась его вынуждать. Просто меня подвели эмоции».

В большинстве случаев переговорщикам не стоит «выключать» эмоции, даже если бы они могли это сделать. Это только осложняет работу. Именно эмоции позволяют оценить, важны ли ваши переживания. Они дают возможность сосредоточиться на том, что важно лично для вас — уважение или стабильность положения на работе. Благодаря эмоциям вы способны понять, что имеет значение для партнеров по переговорам. Если человек говорит о чем-то с воодушевлением, можно предположить, что эта тема его волнует. Зачем тратить массу времени и сил, чтобы узнать приоритеты собеседника, если все, что вам необходимо, понятно благодаря его эмоциям?

## *Игнорировать эмоции? Не удастся*

Вы можете игнорировать эмоции, но на свой страх и риск. Переживания присутствуют всегда, зачастую они определяют ваше поведение. Вы можете попытаться игнорировать их, но они не будут игнорировать вас. В ходе переговоров вы можете лишь косвенно осознавать, насколько важным оказывается влияние эмоций на ваше физическое состояние, мышление и поведение.

- *Эмоции влияют на ваше тело.* Переживания отражаются на физическом состоянии, заставляя вас потеть, краснеть, смеяться или испытывать нервную дрожь. Пережив определенную эмоцию, вы можете попытаться контролировать ее проявление. Попробуйте скрыть радостную улыбку или вздох разочарования. Но в организме при этом все равно будут происходить физиологические изменения. Подавление эмоций не проходит бесследно. Какую бы вы ни испытывали эмоцию, положительную или отрицательную, внутренний стресс способен отвлечь ваше внимание. Когда вы пытаетесь сдерживать эмоции, вам гораздо сложнее сконцентрироваться на важных деловых вопросах.
- *Эмоции влияют на ваше мышление.* Испытывая гнев или разочарование, вы ощущаете, что вас переполняют негативные мысли. Вы критикуете себя или вините других. Отрицательный настрой мешает воспринимать новое, анализировать и запоминать. Некоторые переговорщики так глубоко погружаются в собственные негативные ощущения, что не замечают важных уступок, на которые идет противоположная сторона.

Испытывая положительные эмоции, вы, наоборот, концентрируетесь на том, что хорошо для вас, ваших партнеров и для дела. Не опасаясь, что партнеры попытаются извлечь

выгоду за ваш счет, вы способны мыслить более открыто, гибко и нестандартно. Вы сосредоточены не на желании отвергать идеи, а на стремлении создавать рабочие варианты.

- **Эмоции влияют на ваше поведение.** Фактически любая эмоция мотивирует вас на определенные действия. Если вы полны сил и оптимизма, то можете чувствовать почти физическое желание обнять партнеров. Испытывая злость, вы, вероятнее всего, захотите их ударить.

Как правило, людям удается удержаться от совершения действий, о которых впоследствии они бы сожалели. Но когда эмоции захлестывают, разум не всегда успевает за чувствами. В подобные моменты способность контролировать мысли или обдумывать возможные действия ограничена. Неожиданно для самого себя вы можете сказать или сделать что-то такое, о чём потом будет неприятно вспоминать.

### **Управлять эмоциями? Чрезвычайно сложная задача**

Переговорщикам часто рекомендуют разобраться, какие эмоции испытывают они сами и их партнеры, и начать управлять этими переживаниями. Некоторым людям такой навык дается от природы, большинство же вполне могут его усовершенствовать. Например, вспыльчивому человеку полезно изучить специальные техники, которые помогут совладать с приступами гнева.

Но даже для опытного психолога или психиатра перспектива управлять каждой возникающей эмоцией, собственной или чужой, выглядит не радужно. Особенно сложно это сделать во время переговоров, когда вам приходится сотрудничать и помимо прочего думать о том, как учесть интересы всех сторон. Это примерно то же самое, что ехать на велосипеде, одновременно жонглируя и разговаривая по мобильному телефону.

Управление каждой вновь появляющейся эмоцией потребовало бы от вас значительных усилий. Во время переговоров вам постоянно пришлось бы искать внешние проявления эмоций у себя и других, распознавать множество специфических переживаний. Вы вспотели? Ваш партнер скрестил руки? (Взгляните на список эмоций, приведенный в таблице 2, и обратите внимание, сколько времени занимает его прочтение, не говоря уже о том, чтобы правильно распознать все эти эмоции в себе и окружающих.) Вам пришлось бы строить догадки во многих случаях, вовсе не простых и очевидных. Например, отчего ваш партнер по переговорам расстроен: из-за услышанного от вас или потому что этим утром он поссорился с кем-то из членов семьи?

### Таблица 2

#### Некоторые эмоции

Положительные эмоции	Отрицательные эмоции
Воодушевление	Чувство вины
Радость	Стыд
Заинтересованность	Унижение
Энтузиазм	Замешательство
Жизнерадостность	Сожаление
Веселье	
Восторг	Зависть
Эйфория	Ревность
	Отвращение
Гордость	Досада
Удовлетворение	Презрение
Счастье	
Ликование	
Предвкушение	
Упоение	
Душевный подъем	

## Положительные эмоции

Облегчение  
Утешение  
Умиротворение  
Непринужденность  
Терпение  
Спокойствие  
Невозмутимость  
Надежда  
Благоговение  
Восхищение

## Отрицательные эмоции

Нетерпение  
Раздражение  
Злость  
Вспыльчивость  
Гнев  
Смущение  
Беспокойство  
Шок  
Страх  
Паника  
Ужас  
Грусть  
Безнадежность  
Жалость к себе  
Опустошение

Вам пришлось бы решать, как себя вести, потом проследить за тем, какое эмоциональное воздействие это оказало на вас и партнера. Если в результате вы получите негативные эмоции, велик риск, что ситуация быстро накалится и выйдет из-под контроля.

Переживания, как правило, заразительны. Даже если ваши собственные эмоции уже изменились, а огорчение уступило место активному интересу, собеседник может продолжать реагировать на возмущение, которое вы демонстрировали несколько минут назад. Осадок от отрицательных эмоций остается надолго. Чем сильнее и негативнее эмоция, тем выше риск, что вы и ваш собеседник потеряете самообладание.

Возникает вопрос, на который мы пытаемся ответить в этой книге: как должны переговорщики справляться с важными, взаимными и постоянно меняющимися эмоциями? В силу объективных

обстоятельств мы не можем наблюдать сразу за всеми эмоциями, анализировать их и управлять ими. Значит ли это, что мы должны ограничиться только естественной реакцией?

### **Альтернатива: сосредоточьтесь на основных потребностях**

Эта книга предлагает переговорщикам — а значит, каждому из нас — действенный способ справиться с эмоциями. Независимо от того, признаете вы эмоции или нет, они оказывают влияние на переговоры. В следующих главах вы узнаете, как перестать реагировать на множество постоянно меняющихся эмоций, сконцентрировавшись вместо этого на пяти основных потребностях, отвечающих за многие, если не за большинство, эмоций при переговорах. Эти потребности во многом определяют ваше эмоциональное состояние в ходе встреч. Вы перестанете ощущать зависимость от переживаний, научитесь вызывать положительные эмоции и преодолевать отрицательные.