

Глава 6

Признайте статус

Признайте чужой статус, если человек этого заслуживает

Мужчина средних лет поступил в больницу с жалобами на боли в груди. Доктор определил, что существует опасность сердечного приступа. Пациента положили в палату терапии и подсоединили к кардиомонитору. В течение всей ночи за показателями монитора наблюдала медсестра.

Утром к пациенту пришел молодой врач. Он быстро ознакомился с историей болезни и немного поговорил с пациентом. Медсестра обратилась к врачу:

— Я заметила изменения сердечного ритма у больного около полуночи. Возможно, вам стоит перевести его в отделение интенсивной терапии.

— Пациент говорит, что сегодня утром он чувствует себя лучше, — ответил ей врач. — Я не вижу необходимости переводить его куда-то из-за небольших изменений ритма.

— Но, доктор, потребуется время, чтобы...

— Сколько сердечников *вы* вылечили? — прервал ее доктор. — Я осмотрел пациента. Я поставил диагноз. Я утвердил план лечения. А сейчас заполните бумаги.

Медсестра сдалась. Она чувствовала себя неловко, потому что обратила внимание доктора на информацию, которая оказалась бесполезной, и злилась на него, потому что он так пренебрежительно отреагировал на ее слова. Врач ушел. Ночью медсестра отметила, что боль в груди пациента усилилась, к тому же начала отдавать в руку. Однако она решила, что сообщать об этом доктору не имеет смысла. Он уже принял решение.

Врач придерживался утвержденного плана лечения. Медсестра больше не вмешивалась в процесс. Через несколько часов у пациента случилась остановка сердца. Реанимация прибыла в палату лишь через десять минут. Пациент выжил, но теперь полностью зависит от системы жизнеобеспечения.

Как такое могло случиться? Здесь необходимо принять во внимание такую основную потребность, как *статус*. Это положение человека по сравнению с положением других. Если наш статус понижают, мы чувствуем разочарование, стыд, обиду и совершаем нерациональные поступки. В приведенном примере медсестра не сообщила доктору дополнительную информацию, а он сам не стал интересоваться ее наблюдениями. В результате пациент чуть не умер от сердечного приступа.

Статус может повысить самооценку и влияние

Для любого человека очень важен его статус. Как показывает история с пациентом и врачом, наличие статуса может дать важные преимущества. Он повышает нашу собственную самооценку и уважение со стороны других. Любой человек хочет ощущать свою значимость, ждет, чтобы с ним считались и прислушивались к его мнению.

Как правило, нам нравится иметь высокий статус, который признают другие. При этом неважно, заслужили мы его благодаря нашим достижениям, происхождению, профессиональным успехам или служебному положению.

Соответствующий статус добавляет вес нашим словам и действиям. Мы можем использовать его, чтобы повлиять на других. Рядовой сотрудник с большим энтузиазмом отнесется к необходимости поработать в выходные, если его попросит об этом не руководитель среднего звена, а исполнительный директор компании. Как говорилось в девизе известной брокерской компании: «Когда Э.Ф. Хаттон говорит, остальные слушают»*.

Не стоит устраивать соперничество статусов

Партнеры по переговорам часто соперничают, выясняя, чей статус выше. Как будто у статуса имеется всего одно измерение. Если один из партнеров обладает высоким статусом, положение второго автоматически считается ниже. Мы полагаем, что превосходим коллегу по значимости, должности или степени признания. А его мнение может оказаться прямо противоположным. Иногда партнеры по переговорам прибегают к различным трюкам, чтобы продемонстрировать свой якобы более высокий статус. Например, вас могут пригласить на встречу в офис оппонента, где заставят подождать минут десять, пока ваши партнеры не завершат дела с другим «важным» клиентом. Затем вас пригласят в комнату для переговоров, где предложат

* Эдвард Хаттон (1875–1962) — американский финансист, сооснователь брокерской компании E.F. Hutton & Co, одной из наиболее уважаемых финансовых компаний, в течение нескольких десятилетий считавшейся второй по величине брокерской компанией в США. *Прим. пер.*

расположиться в невысоком кресле, так что вы будете вынуждены смотреть на остальных снизу вверх.

Соперничество статусов, как правило, провоцирует негативные эмоции. Если люди чувствуют, что к ним относятся свысока, это вызывает у них обиду и нежелание сотрудничать. Из-за этого они менее склонны мыслить творчески и нестандартно.

В этой главе мы предложим альтернативу такому непродуктивному соперничеству. В первой части остановимся на том, как важно уделять должное внимание *социальному статусу* человека, чтобы с точки зрения этикета вы общались с другими так, как от вас ожидают. Во второй части расскажем, что независимо от социального статуса у каждого человека есть *персональный статус*, основанный на опыте, совокупности навыков и знаний в тех или иных областях. Аппелируйте к персональному статусу, чтобы повысить самооценку другого человека. В третьей части предложим рекомендации, как повысить свой статус и избежать ситуаций, при которых его могут понизить другие.

Социальный статус: относитесь с уважением ко всем участникам переговоров

Социальный статус определяет, насколько важным и знаменитым считают того или иного человека. Это единственный универсальный критерий его положения в пределах определенной географической области, например внутри района, компании, города, страны или целого мира. Высокий социальный статус рок-звезды может признаваться во всем мире, тогда как высокий социальный статус шерифа ограничивается одним штатом.

На глобальном уровне общество диктует нам, кто важен, а кто нет. На верхней ступени социальной лестницы находятся очень важные персоны: члены королевских семей, президенты государств,

кинозвезды, премьер-министры, люди, прославившиеся своим богатством или достижениями. Социальное дно представляют нищие, безработные, бездомные. Все остальные находятся между этими крайними случаями.

В рамках отдельной компании коллеги относятся друг к другу по-разному в зависимости от того, какую ступень на корпоративной лестнице занимает каждый из них. Сотрудники могут относиться к своему CEO как к голливудской кинозвезде, в то время как всем остальным, чей статус ниже, приходится бороться за уважение и профессиональное признание.

Даже в переговорах в формате «один на один» люди часто уделяют повышенное внимание вопросу социального статуса. Партнеры оценивают свое социальное положение относительно друг друга и иногда пытаются искусственно его завышать. Например, невзначай упоминают университет, который окончили, важное мероприятие, которое посетили на прошлой неделе, или полученное повышение. Они могут либо попытаться продемонстрировать свое статусное превосходство, либо отнестись к этому вопросу индифферентно.

Определите социальный статус

В ходе переговоров партнеры могут дать вам понять, как они оценивают свой социальный статус, чтобы обозначить, какого ждут к себе отношения. Так бывает не всегда, но лучше внимательно отнестись к знакам, свидетельствующим о подобных ожиданиях. Если подготовиться заранее и внимательно слушать партнера по переговорам, можно многое узнать о том, что он думает по поводу своего социального положения.

Обратите внимание на то, что ваш партнер рассказывает о себе. Он упоминает, что учился в Йеле? Рассказывает о важных персонах, с которыми обедал на прошлой неделе? Намекает, что занимает высокую должность в серьезной компании?

Зачастую манера речи дает самое верное представление о том, как люди оценивают собственное положение и статус других. Обратите внимание, какая степень официальности позволяет вашему партнеру по переговорам чувствовать себя комфортно и уверенно. К некоторым людям можно обращаться по имени, а некоторые предпочитают обращение по должности («доктор», «лейтенант», «профессор» и т. д.).

Практически во всех культурах есть набор определенных языковых средств, при помощи которых выражают свое отношение к социальному статусу собеседника. Например, говорящий по-французски может продемонстрировать более высокую степень уважения, обращаясь к собеседнику на «вы» (vous), а не на «ты» (tu), что считается менее формальным. В некоторых культурах считается неприемлемым и оскорбительным, когда партнер по переговорам, занимающий более низкую должность, обращается к своему высокопоставленному коллеге по имени*. (Если сомневаетесь, то начните общение с официального обращения и дождитесь, пока собеседник предложит вам отказаться от формальностей.)

Вы можете задать менее формальный тон общения, предложив называть вас по имени и узнав у собеседника, какую форму обращения предпочтет он. Один из студентов рассказывал, какой восторг он испытал, когда его наставник сказал: «Пожалуйста, не говори мне “профессор Смит”. Называй меня Джоном». Это изменение степени формальности сигнализировало об изменении характера отношений между ними. Благодаря усердной работе молодого человека и хорошим отношениям между ними статус студента вырос в глазах профессора.

Если вы обладаете высоким социальным статусом, возможно, ваш коллега заинтересован повысить свой собственный за счет

* В России принято обращение по имени-отчеству, и это не считается чем-то неприемлемым. *Прим. ред.*

совместной работы с вами. В этом случае у него есть мощный стимул провести с вами успешные переговоры, чтобы установить более прочные взаимоотношения. Сотрудничество с опытным переговорщиком или известной личностью способно повысить социальный статус партнера по переговорам.

Статус человека часто зависит от тех ценностей, которые исповедует его социальная группа, компания или команда. Например, в некоторых интернет-компаниях солидный возраст не считается преимуществом. Управленец с 50-летним опытом работы может оказаться в такой быстро меняющейся профессиональной среде менее ценным сотрудником, чем 23-летний выпускник, который полон энтузиазма, готов использовать нестандартные подходы и обладает знаниями в области последних новинок компьютерных технологий.

Будьте вежливы со всеми

Определяя статус другого человека, мы в первую очередь обращаем внимание на его социальный статус. Если этот человек — то, что называется VIP, мы обычно автоматически относимся к нему вежливо и учтиво. Чтобы получить максимальную пользу от положительных эмоций, мы рекомендуем относиться подобным образом ко всем участникам переговоров независимо от их социального статуса. Любой переговорщик обладает высоким статусом как человек, достойный уважения и хорошего отношения.

У вежливого отношения могут быть далеко идущие последствия. Однажды Дэн консультировал компанию из списка Fortune 500*. Он обратил внимание, что некоторые сотрудники очень плохо

* Fortune Global 500 — рейтинг 500 крупнейших мировых компаний, критерием составления которого служит их выручка. Список составляется и публикуется ежегодно журналом Fortune. *Прим. пер.*

относятся к секретарю-референту СЕО. Они игнорировали девушку, не проявляли к ней ни малейшего уважения и не приглашали на некоторые рабочие встречи, проходившие у них дома. Спустя несколько лет СЕО женился на своей помощнице. Ситуация в корне изменилась: теперь она была хозяйкой дома, где проходили встречи. Когда она стала самым близким человеком для ключевого лица компании, каждый захотел стать ее «лучшим другом». Надо ли говорить, что она отдавала предпочтение тем коллегам, которые всегда относились к ней с уважением.

Вежливость — это не просто слова «пожалуйста» или «спасибо». Она подразумевает искреннее уважение к тому человеку, с которым вы общаетесь. Секретарь СЕО рассказала Дэну, что хотя после замужества все стали относиться к ней вежливо и почтительно, она легко может отличить искреннее уважение от попытки ее использовать.

Персональный статус: признавайте высокое положение человека в тех ситуациях, где он этого заслуживает

Ваше положение зависит не только от отношения к вам общества, но и от того, как вы сами и другие оценивают вас как специалиста. Независимо от социального статуса вы можете иметь довольно высокое положение благодаря профессиональному опыту или образованию. Назовем ваше положение как специалиста в той или иной отрасли *персональным статусом*. Вы можете обладать навыками в сфере ремонта автомобилей, домов или в налаживании деловых связей. У вас могут иметься способности к игре на музыкальном инструменте, писательству или разрешению сложных этических вопросов. Вашим коньком могут быть обширные знания в областях, относящихся к предмету переговоров.

К счастью, есть сотни различных областей, в которых ваш статус будет оценен по достоинству. Каждый из нас обладает сравнительно высоким статусом в одних сферах и сравнительно низким — в других. Безработный плотник может все знать о том, как построить хороший дом. А опытный врач — слабо разбираться в бумажной волоките. Существует бесконечное число областей, в которых человек может обладать высоким статусом. И есть по крайней мере одна, в которой вы по своему статусу превосходите многих других. Ваш партнер по переговорам также наверняка превосходит вас по статусу в какой-то сфере деятельности.

Ищите области, где человек обладает персональным статусом

Чем лучше вы понимаете, как другие оценивают свой статус, тем больше будете готовы вызвать у них положительные эмоции. Вам нужно понять, как партнеры по переговорам видят себя и что считают важными качествами своей личности.

Краткий список областей, в которых они могут иметь высокий персональный статус, включает:

- образование;
- компьютерные навыки;
- опыт ведения бизнеса;
- технические навыки;
- умение видеть перспективу;
- кулинарные способности;
- деловые связи;
- моральные качества;
- социальные навыки;
- жизненный опыт;

- эмоциональную прозорливость;
- профессиональные навыки;
- физическую силу;
- спортивные достижения.

Есть очевидные вещи, служащие индикатором высокого социального статуса человека: слава, состояние, следование моде. Из-за них в тени могут оказаться менее яркие, но более важные области, статус в которых играет существенную роль в переговорах. Существует бесконечное число областей, где другие могут обладать высоким статусом. Два вопроса помогут определить области, в которых ваш собеседник обладает высоким персональным статусом.

Является ли кто-то из вас экспертом в области, по которой ведутся переговоры? Обычно переговоры проводятся по какому-то конкретному вопросу. Темой может быть новая машина, участок земли или повышение заработной платы. До встречи с другой стороной внимательно ознакомьтесь с предметом предстоящего обсуждения. Поищите информацию в интернете, поговорите с друзьями, обзвоните магазины, торгующие похожими товарами, и узнайте, на что вам нужно обратить внимание.

Если другая сторона обладает опытом и знаниями по теме переговоров, это полезно для всех. Например, представьте, что вы хотите купить у соседа старый компьютер. Можно многое почерпнуть, задавая ему наводящие вопросы. Сосед сообщает, что уже десять лет работает программистом. Очевидно, что его персональный статус как специалиста высок. Вы интересуетесь объемом памяти, скоростью работы компьютера и чем он отличается от более новых моделей. Ваше любопытство удовлетворяет основную потребность собеседника — в признании статуса — и вызывает положительные эмоции. Он осознает, что лучше вас разбирается в предмете разговора, и это помогает вам прийти к взаимопониманию.

Если вы думаете, что продавец сообщит вам всю необходимую информацию, то рискуете оказаться в уязвимом положении. Гораздо разумнее максимально подготовиться самому. Прежде чем связывать себя какими-то обязательствами, внимательно разберитесь в вопросе. Узнайте мнение независимого эксперта — посоветуйтесь с компьютерным специалистом на работе. В любом случае после беседы с продавцом вы знаете о предмете продажи и его хозяине больше, чем до вашей встречи. Кроме того, вы уже установили определенные личные отношения, обсуждая тему, в которой он хорошо разбирается.

Является ли кто-то из вас экспертом по проведению переговорного процесса? В любых переговорах важно правильно выстроить структуру обсуждения. Эффективный процесс, как правило, включает следующие элементы:

- прояснение интересов каждой стороны;
- проведение мозгового штурма для определения возможных вариантов;
- принятие окончательного решения.

Чем яснее вы понимаете, как выстроить эту структуру, тем выше ваш персональный статус в качестве эксперта по переговорам. Если ни у одной из сторон нет специального переговорного опыта, обсудите свои идеи. Поинтересуйтесь мнением другой стороны, попросите совета у тех, кто имеет больший опыт, изучите специальную литературу. (В главе 9 приведены рекомендации, как правильно организовать переговорный процесс.)

Мы не даем вам совет общего плана — «Доверяйте другим». Доверие в каждом конкретном случае — это вопрос персонального риска. Только вы сами решаете, в какой степени можно доверять партнерам. Однако помните: у излишней подозрительности также есть издержки, как и у чрезмерной доверчивости.

Признайте чужой высокий статус и продемонстрируйте свой

Эту задачу облегчает существование множества областей, в которых вы можете продемонстрировать свой персональный статус. Вместо того чтобы соперничать с собеседником за статус «альфа-переговорщика», лучше продемонстрировать обладание более высоким персональным статусом в конкретной области знаний. Немного творческого подхода — и вы с легкостью найдете те сферы, в которых превосходите остальных, и те области, где персональный статус вашего собеседника выше.

Рассмотрим это на примере. Экономический факультет одного из университетов Лиги плюща* был заинтересован в продвижении результатов своих исследований в СМИ через публикацию авторских колонок, интервью и презентаций. Факультет нанял Джорджа — редактора, который должен был помочь самому известному профессору факультета готовить авторские колонки для газеты. Профессор пользовался репутацией гения, но человека очень высокомерного. Джордж столкнулся с непростой задачей: как признать статус профессора, не принизив при этом собственный? Джорджу не хотелось сотрудничать с коллегой, который считал бы его человеком второго сорта.

После некоторых размышлений он нашел линию поведения. При первой встрече с профессором Джордж сказал:

* Лига плюща (англ. The Ivy League) — ассоциация восьми частных американских университетов, расположенных в семи штатах на северо-востоке США. Название происходит от побегов плюща, обвивающих старые здания в этих университетах. Лига плюща считается эталоном престижности высшего образования в США.
Прим. пер.

«Я очень рад возможности работать с вами. Думаю, каждый из нас сможет внести весомый вклад в это сотрудничество. Вы специалист в экономике, и, как я считаю, лучший в своей области. А я знаю, как сделать так, чтобы обычный читатель вашей газеты понял, о чем вы говорите».

Таким образом Джордж выразил свое признание профессору и одновременно продемонстрировал свой собственный статус как специалиста, умеющего сделать так, чтобы статьи ученого были понятны рядовому читателю. Он превратил отсутствие у него специальных экономических знаний в преимущество и сделал это так, чтобы не приуменьшить значимость профессора. В результате им удалось эффективно работать вместе, не опасаясь соперничества: кто умнее, кто лучше разбирается в экономике или пишет статьи.

Есть еще один действенный способ признать высокий статус другого человека, но при этом не приуменьшать своего собственного, — спросить у собеседника совета. Как вспоминает Дэн, этот способ может сработать в самой неожиданной ситуации:

«Однажды в Питтсбурге после проведения корпоративного тренинга по переговорам я зашел в ресторан, чтобы поужинать и проанализировать события дня. Официантка сообщила мне, что свободных столиков нет, но можно расположиться за барной стойкой. Я увидел там пустой стул, уселся и начал делать какие-то заметки.

Вдруг кто-то слева от меня взревел:

— Что этот малый себе позволяет?

Проигнорировав этот выкрик, я продолжил писать. Речь шла явно не обо мне: я занимаюсь делом и к тому же никого здесь не знаю. Затем мне стало любопытно или, возможно, я почувствовал беспокойство, потому что повернулся посмотреть. На меня в упор глядели два плотных, коренастых типа. Сидевший слева

с интересом наблюдал за развитием событий. Он подначивал своего товарища, бородача с сердитым красным лицом. Я чувствовал, что за нами наблюдают еще несколько их друзей.

Инцидент не уладился сам собой. В тот момент, когда я встретился взглядом с бородачом, он сделал шаг ко мне и произнес:

— Ты соображаешь, что нарываешься на неприятности?

Я немного помедлил, а затем ответил:

— Да.

Безусловно, он был прав в оценке ситуации. И я хотел показать ему, что понимаю это. Если бы я ответил отрицательно, то поставил бы под сомнение его статус крутого парня. Учитывая количество его приятелей, глазевших на нас, в моих интересах было не дать ему потерять свой социальный статус.

Бородач продолжал буравить меня взглядом, словно готовился мне врезать. Мой мозг усиленно работал над тем, как бы все уладить. Хотелось разрядить обстановку, но каким образом? Я перебирал в уме возможные варианты: встать и уйти? Нет, он увяжется за мной. Попросить помощи у бармена? Но он где-то на другом конце стойки. Позвонить в полицию? Я не знаю, где телефон. Сказать бородачу, чтобы тот оставил меня в покое? Вряд ли он согласится.

Я почувствовал себя в западне. Я готов был позволить бородачу доказать своим приятелям, что он крутой парень, но при этом не хотелось получить от него тумака. Если я прогнусь, он посчитает меня легкой жертвой. Как проявить уважение к его статусу, не роняя при этом собственного достоинства? Неожиданно меня осенило. Я могу попросить у него совета в том деле, в котором он обладает высоким статусом. И я сказал:

— Как вы посоветуете поступить тому, кто наывается на неприятности, чтобы все закончилось благополучно?

По выражению лица бородача было ясно: он сменил гнев на милость. Сейчас он находился в таком положении, что должен был посоветовать *мне*, как общаться с *ним*. Некоторое время он стоял и молчал. Я не двигался. По-прежнему не говоря ни слова, он гордо поднял голову, посмотрел на меня так, словно владеет каким-то тайным знанием, и уселся на свой стул у барной стойки. Нас разделяли два места, но он потерял интерес к моей персоне и продолжил общение с приятелями».

Дэн позаботился о том, чтобы не поставить под сомнение социальный статус своего бородатого противника. Он осознал: агрессия только поднимет ставки для бородача, чьи друзья наблюдали за инцидентом. Задача Дэна заключалась в том, чтобы снизить напряжение, а не провоцировать эскалацию конфликта. Он задал себе вопрос: «Как я могу проявить уважение к его статусу, не роняя при этом собственного достоинства?» Дэн понимал: проблема между ними заключалась в том, что он «нарывается на неприятности». Спросив совета у противника, он изменил роль бородача с «агрессора» на «уважаемого советника». Неожиданным образом бородач получил признание в той области, в которой обладал высоким персональным статусом.

*Получайте удовольствие
от вашего высокого статуса*

Каким бы богатым жизненным опытом мы ни обладали, наступает момент, когда каждому из нас приходится обращаться за поддержкой, чтобы укрепить пошатнувшуюся самооценку. Опишем случай, который произошел несколько лет назад. Помощница Роджера принесла пачку писем, в каждом из которых его критиковали. Он спросил: «Неужели никому не нравится то, что я делаю?»

«Разумеется, нравится, — ответила помощница. — Большинство посланий приходит от ваших поклонников, я складываю их в папки. Но в этих письмах говорится о проблемах, которые вы должны решить». Роджер попросил ее в будущем поступать иначе: «Передавайте *мне* письма от поклонников. И *вы* советуйте мне, как решить проблемы, о которых пишут».

В эмоциональном плане гораздо важнее услышать похвалу, чем критику. Роджер мог бы сам тратить долгие часы, отвечая на критические замечания, но предложенный им способ действий существенно снижал риск переполниться отрицательными эмоциями. Получайте удовольствие от вашего высокого статуса. Твердо будьте уверены в том, что вы можете внести свой вклад в переговорный процесс — благодаря и вашему профессиональному опыту, и личным качествам.

Поддерживайте свою самооценку. Если нужно, обратитесь к друзьям или членам семьи, которые ценят вас и признают ваши достоинства. Расположите на видном месте фотографию человека, который верит в вас, или носите ее с собой в бумажнике.

Если ваш статус ставится под сомнение, представьте, как кто-то, кто хорошо к вам относится, хвалит вас за аналитические способности, терпение или чувство юмора. В этом случае ваша самооценка повысится, и окружающие это почувствуют. Помните: можно повысить свой статус в ходе общения с любым человеком, если вы будете извлекать для себя нужные уроки.

После сложных переговоров получите удовольствие от того, чего вам удалось достигнуть, когда вы будете анализировать, какой урок вынесли из этой ситуации. Вы можете гордиться тем статусом, который получили в предметных областях, в которых вы приобрели новые знания. По достоинству оцените, что вы сделали, и закрепите это ощущение, действуя в сферах, где ваш статус не подлежит сомнению, например в спорте или умении готовить.

Границы статуса

Если ваш собеседник обладает более высоким статусом, то стоит прислушиваться к его мнению. Но будьте начеку и не позволяйте оказывать на себя чрезмерного давления, когда собеседник переходит границы своего высокого статуса.

*Признайте обоснованность мнения,
если оно того заслуживает*

Вам стоит признать персональный статус человека, если он относится к предмету обсуждения и заслуживает внимания. Представьте, что у вас заболел зуб. Вы рассказываете об этом близкому другу, он говорит, что в этом нет ничего страшного. Но ваш сосед, опытный стоматолог, осмотрев вас, предупреждает, что зуб нужно как можно скорее удалить. С вашей стороны разумнее прислушаться к словам стоматолога, потому что они относятся к той области, в которой он обладает высоким персональным статусом.

Сотрудники, находящиеся как на высших, так и на нижних ступенях иерархической лестницы компании, опытные в определенных областях, и их мнение стоит учитывать. Пример — ситуация, когда профсоюз учителей и школьная администрация обсуждали принципы квалификационной оценки преподавателей. Нужно ли проводить ее ежегодно или достаточно раз в два года? Должна ли она основываться на результатах опроса учеников или на наблюдениях руководства?

Дэн работал с обеими сторонами до начала официального переговорного процесса. Сначала каждая из сторон видела в оппонентах лишь помеху достижению целей. Однако постепенно они пришли к пониманию, что у каждой стороны есть важные знания и опыт в конкретных областях. Например, учителя могли аргументировать доводы «за» и «против» сбора информации, которая станет основой

для квалификационной оценки, от родителей, учеников, коллег или на основе стандартных опросов. А школьная администрация разбиралась в особенностях требований государственной политики в этом вопросе. Вместо соперничества каждая из сторон признала опыт и специальные знания друг друга. Они выработали совместный проект предложения с учетом экспертного мнения всех участников. Признание статуса другой стороны усилило положительные эмоции и мотивацию к совместной работе.

Случается, что слова или действия одного из партнеров по переговорам необоснованно понижают статус другого. В этом случае важно выявить те области, в которых каждая из сторон обладает высоким статусом, чтобы никто не чувствовал себя обиженным. Чтобы это сделать, следует обозначить свою роль.

Рассмотрим следующую ситуацию. Девушка-юрист должна провести деловые переговоры со старшими партнерами другой компании. Она пришла на встречу немного раньше и, войдя в переговорную, увидела одного из старших партнеров другой стороны. Он сидел во главе стола и читал документы. Не отрываясь от бумаг, он произнес: «Мисс, могу я попросить чашечку кофе? Черный, без сахара и сливок».

Девушка вспыхнула. В голове у нее пронеслись мысли: «Как лучше поступить: ответить, что я не секретарь? Просветить его, что сегодня женщины тоже работают юристами? Или все-таки принести кофе, чтобы он осознал свою ошибку потом?» Она не хотела ставить его в неловкое положение, если он действительно просто ошибся, но при этом не собиралась выглядеть слабохарактерной. Девушка ответила:

«Извините, я не представилась. [*Она из вежливости предполагает, что старший партнер ненамеренно принял ее за секретаря.*] Меня зовут Сара Джонс, юрист компании Smyth, Wilcox, and Adams. [*Она проясняет свою роль.*] Поскольку мы оба пришли немного

раньше, может быть, обсудим тот вопрос, над которым будем работать? [Она демонстрирует свое профессиональное поведение в рамках этой роли.] Но для начала я принесу нам кофе. Вы можете угоститься пончиками, пожалуйста, захватите один и для меня. [Она обозначает, что у них обоих статус коллег, вместе работающих над вопросом.]»

Девушка-юрист взяла на себя ошибку за путаницу, представилась и вежливо согласилась принести кофе. Вместо того чтобы пытаться набрать очки, она продемонстрировала свой профессионализм и готовность к сотрудничеству, предложив воспользоваться тем обстоятельством, что оба пришли пораньше, и поделиться идеями по поводу предстоящего обсуждения. Наконец, она подчеркнула равенство их статусов, попросив партнера захватить для нее пончик, пока она принесет им кофе.

Идет ли речь о социальном или персональном статусе — не стоит пытаться утвердить свое положение за счет принижения другого человека. Проясните вашим партнерам свою роль и действуйте профессионально. Вместо того чтобы начинать соперничество, проявите уважение к чужому статусу и продемонстрируйте свой.

Избегайте «эффекта статуса»

Существует риск, что мнению человека, обладающего высоким социальным или профессиональным статусом, могут придать слишком большое значение в тех вопросах, к которым его положение не имеет никакого отношения. Мы называем это «эффектом статуса», и его нужно избегать. Проявлять уважение стоит только в тех случаях, когда оно заслужено. Очень часто люди с высоким социальным статусом, например кинозвезды, полагают, что их слава дает им право делать заявления на любые темы — от контроля оружия до салатных заправок.

Разумеется, вполне возможно, что актер или светская знаменитость — эксперт в какой-то области, не относящейся к его роду деятельности. Но будьте осторожны. Не позволяйте человеку, имеющему статус в одной сфере деятельности, убедить вас в ценности своего мнения по всем вопросам. Актер, снимающийся в рекламе лекарственного препарата, одетый в белый халат и со стетоскопом на шее, может выглядеть как врач, но не стоит обманывать себя. Он не врач. Даже если он играет талантливо, не стоит воспринимать мнение, которое он выражает, как результат многолетнего профессионального опыта, характеризующего его высокий персональный статус.

Хотя в ходе переговоров люди с высоким социальным статусом могут ожидать проявления к себе особых знаков внимания, это не означает, что их мнение будет принято автоматически. Женщине с высоким социальным статусом может безумно нравиться бриллиантовое ожерелье или двадцать-тридцать гектаров земли с элитным домом с видом на океан. Она вправе предположить, что имеет возможность купить и ожерелье, и земельный участок по цене, которую считает справедливой. Это не так. Мудрый продавец не станет снижать рыночную цену из-за мнения человека с высоким социальным статусом. Последний обеспечивает почтительное отношение, но не делает более весомым мнение о стоимости.

На переговорах «эффект статуса» представляет собой реальный риск. Так случилось с Мелиссой, которая искала подходящий дом для покупки. Ей понравилось одно строение, и агент по недвижимости начал убеждать ее тут же его приобрести. «Завтра его купит кто-нибудь другой, если вы станете медлить», — уверял он Мелиссу. Она сомневалась, что до конца дня ей удастся найти приемлемые условия по ипотеке, и не хотела брать на себя обязательства, пока у нее не было ясности в финансовом вопросе.

Агент попытался заверить ее, что сейчас ставки по ипотеке самые низкие. Мелисса поинтересовалась, правда ли это или он просто хочет

получить свои 5% комиссии. Агент по недвижимости может многое знать о домах, но он не ипотечный брокер. Мелисса повела себя осторожно и не поддалась «эффекту статуса».

Чтобы защитить себя от «эффекта статуса», начните с признания тех областей, в которых у вашего собеседника действительно высокий статус. Человек скорее прислушается к вам, если вы признаете его персональный статус. Будьте искренни. Грубая лесть — плохой помощник, к тому же она может обернуться против вас. Мелисса могла бы сказать своему агенту, что она ценит его компетентность и то, что ему удалось найти дом, отвечающий ее желаниям.

Возможно, вам стоит узнать мнение независимого эксперта. Нет ничего плохого в том, что вы проконсультируетесь с несколькими специалистами независимо от того, от кого исходит первоначальная рекомендация: вашего руководителя, адвоката, доктора или супруга. Мелисса могла бы сказать: «Обычно я всегда спрашиваю мнение нескольких специалистов. Возможно, вы могли бы посоветовать мне двух-трех ипотечных брокеров или банки?»

Еще один способ защитить себя от «эффекта статуса» — это поинтересоваться у собеседника, что он думает по поводу плюсов и минусов других ваших вариантов. Например, врачи обычно предупреждают, что окончательное решение за пациентом, при этом многие не способны четко донести до больного преимущества и недостатки всех возможных действий.

Представьте, что ваш родственник консультируется у врача по поводу рака горла. Врач отвечает: «Я рекомендую хирургическую операцию. Но выбирать должны вы, а не я. Что вы намерены делать?»

При всем уважении к профессионализму врача вашему родственнику стоит узнать, какие есть еще варианты. Вместо того чтобы сразу соглашаться на операцию, он может поинтересоваться у доктора, что еще можно сделать. Может быть, отложить операцию на полгода? Провести менее агрессивные процедуры? Попробовать новый

лекарственный препарат? Идет ли речь о здоровье или о приобретении недвижимости, переговоры — это способ добиться, чтобы ваши интересы были удовлетворены.

Вы должны помнить: есть аспект, в котором вы безусловно разбираетесь лучше других. Вы самый лучший эксперт по собственным чувствам, интересам, потребностям и ситуации, в которой вы оказались. Этот врожденный персональный статус очень часто защищает вас от «эффекта статуса», если вы поймете его ценность. Продавец автомобилей убеждает вас купить конкретный экземпляр: «Я продал эту марку уже многим семьям. Почти все они потом благодарили меня. Думаю, вам стоит купить его сегодня, пока цена на него не повысилась».

На это вы можете ответить: «Спасибо. Я это учту. А сейчас я буду признателен вам, если вы расскажете, какие еще есть варианты, учитывая мои интересы. Нам нужен безопасный, просторный автомобиль, чтобы в него помещалось снаряжение для туристических походов, и со скромным расходом топлива. Что еще вы можете посоветовать?»

Признавая профессиональную компетентность собеседника, вы тем самым можете изменить его восприятие собственной роли по отношению к вам. Из оппонента, активно пытающегося убедить вас совершить покупку, он становится вашим экспертом. Теперь он стремится найти оптимальное решение, отвечающее вашим интересам, в которых главный эксперт — вы сами.

Помните: статус всегда можно повысить или понизить

Многие люди воспринимают статус как данность. Возможно, это убеждение основывается на концепции королевского статуса, который зависит исключительно от семейной родословной: королями

рождаются. Однако в большинстве случаев статус человека определяется не правом рождения. Репутация завоевывается, а не наследуется. Только вы сами можете повысить свой статус, приложив усилия и добившись определенных результатов.

Занявшись самообразованием, вы можете улучшить свои знания в области, в которой вам предстоит переговоры. Прежде чем начинать разговор с руководителем о том, что вы считаете его требования несправедливыми, обратитесь к сотруднику по работе с персоналом и уточните принципы корпоративной политики компании. Вы можете воспользоваться интернетом, чтобы больше узнать о коммерческих сделках, судопроизводстве и любых других темах, которые способны повысить ваш персональный статус в этом разговоре. То, сможете ли вы повысить свою репутацию в конкретной профессиональной сфере, всецело зависит от вас. Если улучшить социальный статус мешают ваши плохие привычки или нехватка навыков межличностного общения, запишитесь на курсы, наймите тренера. Это даст вам возможность научиться эффективнее управлять своими эмоциями, стать настойчивее и внимательнее слушать других.

Повышение статуса — точно так же, как и его понижение, — это не вопрос, зависящий от судьбы. Большое значение имеют наши поступки. Когда Роджер учился на первом курсе, профессор Джеймс Лэндис занимал пост декана Гарвардской школы права и читал курс по контрактам. Роджер до сих пор считает Лэндиса своим лучшим преподавателем в Гарварде. Позднее Лэндис в течение нескольких лет забывал подавать декларации по федеральному подоходному налогу. В конце концов им заинтересовались соответствующие органы. Его привлекли к суду, приговорили к тюремному заключению и лишили права заниматься адвокатской деятельностью. Хорошо это или плохо, но статус человека не предопределен и меняется в зависимости от наших поступков.

Вернемся в больницу

Давайте еще раз вернемся к случаю в больнице, с которого начали эту главу. Между медсестрой и врачом установились напряженные взаимоотношения, а у пациента случился серьезный сердечный приступ. Что было сделано неправильно, и какие действия мы могли посоветовать медсестре, доктору и администрации лечебного заведения?

Совет медсестре

Разговор начался на позитивной ноте. Медсестра рассказала врачу о своих наблюдениях. Когда доктор поставил под вопрос ее профессиональный опыт («Сколько сердечных больных *вы* вылечили?»), женщина приняла его оценку ситуации. Однако поскольку медсестра была раздосадована и ощущала свою бесполезность, она решила не сообщать врачу дополнительную информацию.

Хотя согласно корпоративной культуре врачи обычно наделяются высоким *социальным статусом*, медсестра забыла, что в конкретных областях деятельности она обладает *персональным статусом* выше, чем доктор. Вместо того чтобы слепо верить мнению врача, она могла бы вспомнить о своем профессионализме. Например, тот факт, что она проработала в больнице больше двадцати лет, говорит о ее богатом опыте по распознаванию симптомов заболеваний. Кроме того, она провела много времени именно с этим пациентом, наблюдая за его кардиомонитором, изучая историю болезни. Это обеспечило ей высокий статус с точки зрения знаний о физическом и душевном состоянии именно этого больного.

Медсестра должна была понять, что эти области важны и непосредственно относятся к специфическим потребностям пациента. Она обладала информацией, которую нужно было сообщить врачу — ведь это ее профессиональная обязанность. Медсестра

не должна была допустить, чтобы значимость социального статуса доктора заставила ее удержать важную информацию. Ей следовало сказать: «Доктор, прежде чем вы поставите диагноз, примите к сведению информацию, которую я вам сообщу. Мы не можем это игнорировать».

Чтобы справиться со своими отрицательными эмоциями, медсестра могла попытаться поставить себя на место врача и посмотреть на ситуацию его глазами. Вполне возможно, что за высоким социальным статусом скрывалась банальная неуверенность только что окончившего университет врача в своих силах. Если бы она это поняла, его потенциальная неуверенность в себе никак ее не задела бы. Вместо того чтобы злиться на доктора, она посочувствовала бы ему.

Совет доктору

Работа врача нелегка. Он должен быть в десяти местах одновременно, а пациенты и медперсонал ожидают от него мудрых и квалифицированных решений. Поскольку наш доктор — новичок в этой больнице, вполне возможно, что он активно пытался завоевать репутацию компетентного специалиста. А поскольку большинство других врачей и медсестер почти вдвое старше его, положение врача только усугублялось.

Доктор немного пообщался с пациентом и просмотрел его историю болезни. Он пришел к заключению, что состояние больного не требует повышенного внимания. Его задело замечание медсестры, что, возможно, стоит перевести пациента в отделение интенсивной терапии. Вероятно, в этом комментарии он почувствовал угрозу своему авторитету.

Тем не менее он ошибочно предположил, что высокий социальный статус делает его «всезнающим». Это классический случай

«эффекта статуса». Вместо того чтобы признать высокий персональный статус медсестры, врач решил доказать свое абсолютное превосходство. Он не услышал того, что до него хотели донести, и не смог задать медсестре правильных вопросов. Доктор уверовал, что ему известны все важные факты о состоянии здоровья пациента. Нет сомнения, что у врача очень много работы. Но если бы у него нашлось 30 секунд, чтобы выслушать медсестру, это спасло бы пациента от сердечного приступа.

Этому врачу полезно понять: его работа требует сотрудничества с медсестрами. Они не соперничают за статус, а вместе помогают пациентам. Нельзя видеть в медсестрах только вспомогательный персонал. Нужно признать, что есть области, в которых они обладают высоким персональным статусом. Не стоит принижать авторитет медсестры. Признавая, что ее наблюдения — это важная информация, он налаживает с ней взаимопонимание, улучшает коммуникацию и повышает эффективность лечения пациента.

Совет администрации больницы

Возможно, иерархия социальных статусов настолько укоренилась в корпоративной системе больницы, что для исправления ситуации требуется серьезное вмешательство. Небольшая группа сотрудников — возможно, в нее должны войти и представители администрации, и врачи, и медсестры, и другой персонал — могла бы разработать и внедрить новые корпоративные принципы, отражающие интересы больных в большей степени. Эти принципы должны помочь сотрудникам больницы понять, что у них общая задача — улучшение здоровья пациентов. Признавая области персонального статуса каждой из сторон, медперсонал больницы добьется гораздо большего, чем в том случае, когда каждый сотрудник соперничает за статус.

Выводы

Нет необходимости сражаться за награды, чтобы доказать: вы хороший переговорщик и стоящий человек. Хотя ваш социальный статус может оказаться ниже, чем у кинозвезды или СЕО, есть много областей, в которых ваш персональный статус их превосходит. Выявление своих сильных сторон может занять какое-то время, но они у вас есть, как и у всех прочих. После небольшой подготовки вы обнаружите области высокого *социального* и *персонального* статуса и улучшите их или разовьете новые, чтобы чувствовать себя на переговорах уверенно.

Поскольку каждый способен быть настоящим экспертом в ряде областей деятельности, нет необходимости соперничать с другими за статус. Признавайте высокий статус другого человека, если он того заслуживает, и гордитесь своим профессионализмом в тех сферах, в которых вы преуспели. Стремление к признанию требует изрядной доли самоуверенности. Но не меньше ее нужно, чтобы быть довольным собой и ценить то, что вы привносите в переговоры. Если вы искренне цените собственный статус, то не беспокоитесь о том, что о вас думают другие. Кроме того, вы готовы без напряжения признать статус других людей. Относитесь к другим с должным уважением. Такой подход, как правило, заставляет их с уважением относиться к вам.