

«За пределами здравого смысла» – прекрасное продолжение книги «Переговоры без поражения». Читатели прекрасно знают, как необходимы эмоции для разрешения проблем на переговорах во всех областях жизни. Да, авторские находки можно применять как в личной жизни, так и в профессиональной сфере. Перед вами хотя и серьезная, но легкая для чтения книга, материалом для которой послужили результаты широких исследований и собственный опыт авторов как специалистов по переговорам. Для применения этих знаний нет пределов – общественных, профессиональных или личных, национальных или международных – везде можно руководствоваться рекомендациями авторов. Спасибо вам, Роджер и Дэниел!

Эллис Балдинг,
ПОЧЕТНЫЙ ПРОФЕССОР
ДАРМУТСКОГО УНИВЕРСИТЕТА

С образцовой ясностью, без единого лишнего слова Роджер Фишер и Дэниел Шапиро описали пять способов, как при помощи эмоций провести успешные переговоры. Эта книга заслуживает своего места рядом с книгой «Переговоры без поражения» на книжных полках во всем мире.

Говард Гарднер,
ПРОФЕССОР ПЕДАГОГИЧЕСКИХ НАУК,
РУКОВОДИТЕЛЬ АСПИРАНТУРЫ ПЕДАГОГИЧЕСКИХ НАУК
В ГАРВАРДСКОМ УНИВЕРСИТЕТЕ

Опираясь на собственный опыт исследователя и практикующего переговорщика, Роджер Фишер смог облечь в ясные слова все, что мы думаем о переговорах. Написанная вместе с Дэниелем Шапиро новая книга является новаторским продолжением его работы. «За пределами здравого смысла» нужно прочитать всем, кто ведет переговоры, потому что в ней есть то что необходимо узнать каждому.

ЕЛЕНА КОГАН,
ДОЦЕНТ ЮРИДИЧЕСКОГО ФАКУЛЬТЕТА ГАРВАРДСКОГО
УНИВЕРСИТЕТА И БЫВШИЙ СОВЕТНИК ПРЕЗИДЕНТА США

За пределами здорового смысла

Как использовать эмоции
в процессе переговоров

Роджер Фишер
и
Дэниел Шапиро



ДОБРАЯ КНИГА
Москва 2007

СОДЕРЖАНИЕ

Аналитическое содержание	7
Введение	19
I. ОБЩАЯ КАРТИНА	
1. Мы постоянно переживаем эмоции, которые бывают слишком сильны, чтобы с ними справиться	25
2. Ваша цель — основная потребность, а не эмоции	39
II. ВОЗЬМИТЕ ИНИЦИАТИВУ В СВОИ РУКИ	
3. Оцените по достоинству <i>Найдите ценность в чужих мыслях, чувствах и действиях и скажите об этом</i>	49
4. Установите аффилиацию <i>Превратите врага в союзника</i>	81
5. Уважайте автономию <i>Расширяйте свою автономию (но не посягайте на автономию других)</i>	107
6. Признайте статус <i>Признавайте чужой статус, когда человек этого заслуживает</i>	135

7. Выберите соответствующую роль	
<i>И образ действий в ее рамках</i>	161
III. НЕСКОЛЬКО ДОПОЛНИТЕЛЬНЫХ СОВЕТОВ	
8. Во время всплеска отрицательных эмоций	
<i>Это бывает. Будьте готовы</i>	195
9. Как подготовиться	
<i>Готовьтесь к процессу, не упускайте из виду суть и эмоции.</i>	225
10. Использование модели основных потребностей в реальной жизни	
<i>Личный счет Джамия Маада, бывшего президента Эквадора.</i>	243
IV. ЗАКЛЮЧЕНИЕ	263
V. ПРИЛОЖЕНИЕ	269
Семь элементов переговоров.	270
Список терминов.	273
Литературные источники.	277
Благодарности	301
Об авторах.	307

АНАЛИТИЧЕСКОЕ СОДЕРЖАНИЕ

Введение	19
I. ОБЩАЯ КАРТИНА	23
1. Мы постоянно переживаем эмоции, которые бывают слишком сильны, чтобы с ними справиться.	25
<i>Что такое эмоции?</i>	<i>26</i>
<i>Эмоции как препятствие для переговоров</i>	<i>27</i>
Они могут отвлечь ваше внимание от главных интересов	27
Они могут испортить взаимоотношения	28
Они могут быть использованы против вас	28
<i>Эмоции могут стать ценным активом</i>	<i>28</i>
Положительные эмоции помогут осуществлению ваших личных интересов	30
Положительные эмоции улучшают взаимоотношения	31
Положительные эмоции вряд ли могут быть использованы против вас	31
<i>Как справиться с эмоциями: три подхода, которые не работают</i>	<i>33</i>
Прекратить переживание эмоций? Невозможно... ..	33

Игнорировать эмоции? Не сработает	34
Эмоции действуют на ваше тело	35
Эмоции влияют на ваше мышление	35
Эмоции влияют на ваше поведение	35
Справиться с эмоциями? Трудная задача	36
<i>Альтернатива: сконцентрируйтесь на основных потребностях</i>	<i>38</i>
2. Ваша цель — основная потребность, а не эмоции . . .	39
<i>Большинство эмоций вызвано пятью основными потребностями</i>	<i>39</i>
Основные потребности можно использовать как лупу и рычаг	42
Через лупу можно ясно увидеть и оценить ситуацию	42
Подготовка к переговорам	42
Проведение переговоров	42
Разбор переговоров	44
С помощью рычага можно улучшить ситуацию	44
<i>Выводы</i>	<i>45</i>
II. ВОЗЬМИТЕ ИНИЦИАТИВУ В СВОИ РУКИ	47
3. Оцените по достоинству	
<i>Найдите ценность в чужих мыслях, чувствах, действиях и скажите об этом</i>	<i>49</i>
<i>Оценка: основная потребность и универсальное действие</i>	<i>50</i>
<i>Препятствия на пути оценки</i>	<i>51</i>
<i>Три элемента оценки</i>	<i>52</i>
Поймите чужую точку зрения	52
Слушайте не только слова, но и музыку речи	53
Слушайте мета-сообщения	53
Найдите ценность в чужих мыслях, чувствах и действиях	54
При конфликте интересов найдите ценность в доводах противной стороны	54
Когда вы кардинально не согласны с другими людьми, попытайтесь выступить как посредник	56

Продемонстрируйте свое понимание	58
Продемонстрируйте, что вы услышали чужие слова	59
Подумайте, что может вывести вас из себя	62
Оценить не значит уступить	63
Подготовьтесь к оценке других	65
Решите, кого вы хотите оценить	65
Упражнение «Поменяться местами»	67
Подготовьте список «правильных вопросов», чтобы узнать все о чужой точке зрения	71
Помогите другим оценить вас	73
Помогите другим понять вашу точку зрения	73
Попросите, чтобы вам уделили время	73
Сделайте так, чтобы ваше сообщение было услышано	74
Помогите другим найти ценность в ваших мыслях, чувствах и действиях	75
Попросите других найти ценность в вашей точке зрения	75
Воспользуйтесь метафорами, которые найдут отклик у них в душе	75
Помогите другим услышать ваше сообщение	77
Наметьте минимум больших целей	77
Спросите других, что они поняли из вашего сообщения	78
Важность самооценки	78
Выводы	79
4. Установите аффилиацию	
<i>Превратите врага в союзника</i>	<i>81</i>
<i>Сила аффилиации</i>	<i>82</i>
<i>Слишком часто мы не замечаем возможности установить аффилиацию</i>	<i>84</i>
<i>Укрепление структурных связей</i>	<i>84</i>
Найдите связи с другими	85
Установите новые связи с другими как с союзниками	86
С самого начала относитесь к другим как к союзникам	87

Окажитесь как бы в долгу перед другими	88
Планируйте совместные действия	89
Очень осторожно отстраняйте человека из общего дела	89
<i>Сократите дистанцию</i>	90
Установите связи на личном уровне	91
Старайтесь общаться при личной встрече, а не по телефону или электронной почте	92
Обсудите все, что вас беспокоит	93
Дайте человеку больше личного пространства, чтобы впоследствии стать к нему ближе	95
Постоянно находитесь в контакте	96
Как облегчить установление личных связей	96
Проводите личные и неофициальные встречи	99
Измените общественное мнение о конфликте	99
Организуйте подкомиссии, которые займутся специальными вопросами	100
<i>Защита от манипуляций вашей аффилиацией</i>	101
Рассудительно подходите к любым предложениям	101
Используйте интуицию для оценки предложения	103
<i>Выводы</i>	104
5. Уважайте автономию	
<i>Расширяйте свою автономию (но не посягайте на автономию других)</i>	<i>107</i>
<i>Препятствия на пути разумного использования автономии</i>	<i>109</i>
Мы слишком ограничиваем свою автономию	109
Мы нарушаем автономию других	110
<i>Расширение своей автономии</i>	<i>110</i>
Дайте рекомендации	111
Придумайте новые варианты до принятия решения	111
Проведите совместный мозговой шторм	117
Предостережение: автономия может превзойти возможности человека	118
<i>Не посягайте на чужую автономию</i>	<i>120</i>

Всегда консультируйтесь перед принятием решения	121
Приглашайте к обсуждению второстепенных заинтересованных лиц	122
Консультируйтесь с заинтересованными лицами	123
Информируйте заинтересованных лиц	124
Пример: как слияние компаний действует на сотрудников	125
Чтобы установить правила принятия решений, используйте систему корзин ИКП	126
Корзина 1. Информировать	126
Корзина 2. Проконсультироваться, а затем принять решение	127
Корзина 3. Достичь совместного соглашения	127
<i>Назад в Чикаго: что делать, когда нарушена автономия.</i>	128
В данный момент	129
Оглянемся назад	131
<i>Выводы.</i>	133

6. Признайте статус

<i>Признавайте чужой статус, когда человек этого заслуживает</i>	135
<i>Статус может повысить самооценку и влияние.</i>	136
<i>Не стоит устраивать соперничество статусов</i>	137
<i>Социальный статус: ко всем относитесь с уважением</i>	138
Осознайте социальный статус.	139
Будьте со всеми вежливы	140
<i>Особый статус: признавайте высокое положение человека везде, где он этого заслуживает.</i>	141
Ищите области, где человек обладает особым статусом.	142
Может ли каждый из вас быть специалистом по главной проблеме?	143
Может ли каждый из вас считаться специалистом по переговорам?	144
Признайте чужой высокий статус, а затем продемонстрируйте свой	144

Получайте удовольствие от вашего высокого статуса	148
Границы статуса	149
Признайте весомость мнения, если оно того заслуживает	149
Опасайтесь необоснованного превышения статуса	151
Помните: статус всегда можно повысить и понизить. . .	154
Вернемся в больницу	156
Совет медсестре	156
Совет врачу.	157
Совет больничной администрации	158
Выводы.	158
7. Выберите соответствующую роль	
<i>И образ действий в ее рамках.</i>	<i>161</i>
<i>Соответствующая роль обладает тремя ключевыми качествами</i>	<i>163</i>
<i>Сделайте соответствующей конвенционную роль.</i>	<i>165</i>
Осознайте свои конвенционные роли	165
Правильно сформируйте роль, включив в нее соответствующие виды деятельности.	167
Каждая роль имеет рабочее название и сферу деятельности	167
Расширьте свою роль, чтобы включить в нее нужные вам виды деятельности	168
Постоянно пересматривайте все виды деятельности в рамках своей роли.	170
Оцените конвенционные роли, которые хотят играть другие люди	173
Вы властны в выборе временных ролей.	176
Осознавайте ту временную роль, которую вы автоматически играете	177
Выберите временную роль, которая способствует сотрудничеству	177
Оцените временные роли других.	179
Предложите временную роль другим	181

<i>Предостережение: чужие роли являются не только «их проблемами»</i>	183
<i>Вспомним проверку работы Райана</i>	185
Роль	185
Конвенционная роль	185
Временные роли	186
Оценка	187
Аффилиация	188
Автономия	189
Статус	191
<i>Выводы</i>	191

III. НЕСКОЛЬКО ДОПОЛНИТЕЛЬНЫХ СОВЕТОВ 193

8. Во время всплеска отрицательных эмоций

Это бывает. Будьте готовы 195

Показательный случай 196

Сильные отрицательные эмоции заводят переговоры в тупик 198

Измерьте эмоциональную температуру 199

 Измерьте вашу собственную эмоциональную температуру 200

 Оцените эмоциональную температуру других 200

На случай всплеска эмоций всегда имейте под рукой план выхода из кризиса 202

 Успокойтесь сами: понизьте свою эмоциональную температуру 203

 Успокойте других: погасите их напор сильных эмоций 205

 Оцените их потребности 206

 Возьмите перерыв 206

 Смените состав участников или место переговоров 207

Найдите спусковые механизмы сильных эмоций 207

 Представим основные потребности в роли спусковых механизмов 208

 Задайте вопросы, чтобы проверить свои предположения 208

Заранее определите цель выражения эмоций	209
Цель 1: избавление от эмоций.	210
Излияние эмоций сделает плохую ситуацию еще хуже	211
Сконцентрируйтесь на понимании, а не на обвинении.	211
Когда изливаете отрицательные эмоции, будьте осторожны и не пытайтесь оправдать свой гнев . . .	212
Не отклоняйтесь от темы.	213
Изливайте свои чувства третьему человеку, а не тому, кто их вызвал.	213
Поставьте себя на место противной стороны конфликта.	214
Напишите письмо вашему обидчику, но не отправляйте его	214
Цель 2: объясните другим, какой удар нанесло вам их поведение	215
Цель 3: влияние на другого человека	216
Цель 4: улучшение взаимоотношений.	217
Совет для Burger Brothers и Super Sox	218
Совет Биллу, переговорщику со стороны Burger Brothers	219
Составьте кризисный план на случай всплеска сильных эмоций	219
Найдите возможные причины сильных эмоций . . .	220
Обдумайте цель выражения сильных эмоций. . . .	220
Понизьте свою эмоциональную температуру	221
Совет Сандре, совладелице Super Sox.	222
Составьте кризисный план на случай всплеска сильных эмоций	222
Используйте кризисный план	222
Сформулируйте цель	223
Выводы.	223
9. Как подготовиться	
<i>Готовьтесь к процессу, не упускайте из виду суть и эмоции</i> . . .	225
Всегда готовьтесь заранее к любым переговорам .	227
Относительно процесса. Разработайте предположительную последовательность событий.	227

Самое главное: выявите семь элементов переговоров	228
Эмоции: обдумайте все основные потребности и физиологические реакции	230
<i>Воспользуйтесь основными потребностями как лупой и рычагом</i>	230
Как лупа для понимания ситуации	231
Как рычаг для улучшения ситуации	231
Представьте себе ваш успех	232
Следите за своим физиологическим состоянием	233
Используйте методы релаксации для снятия нервного напряжения	233
Подготовьте эмоциональную «аптечку первой помощи»	233
Следите за своим настроением	234
<i>Анализ переговоров</i>	235
Определите, что работает хорошо, а что нужно делать по-другому	236
Сконцентрируйтесь на эмоциях, процессе и сути переговоров	237
Ведите дневник уроков, которые вы извлекли	239
<i>Выводы</i>	240
10. Использование модели основных потребностей в реальной жизни	
<i>Личный счет Дхамия Маада, бывшего президента Эквадора</i>	<i>243</i>
<i>Идеальный шторм</i>	<i>244</i>
<i>Текущая ситуация</i>	<i>246</i>
<i>Проблема: ни одного шанса для достижения мира</i>	<i>248</i>
<i>Подготовка мира</i>	<i>249</i>
<i>Ключевые элементы построения эмоционального раппорта</i>	<i>251</i>
Оценка: продемонстрируйте свое понимание чужих ценностей и проблем	251
Аффилиация: найдите точки соприкосновения	254
Статус: «я признаю его превосходство»	255

Автономия: не указывайте другим, что им делать	256
Роль: «мы» значит «мы» для обеих сторон.	257
Основные потребности как объединяющая сила	258
<i>Соглашение</i>	259
<i>Заключительные рассуждения</i>	260
IV. ЗАКЛЮЧЕНИЕ	263
V. ПРИЛОЖЕНИЕ	269
<i>Семь элементов переговоров</i>	270
<i>Список терминов</i>	273
<i>Литературные источники</i>	277
<i>Благодарности</i>	301
<i>Об авторах</i>	307

ВВЕДЕНИЕ

Мы не можем остановить процесс переживания эмоций, также как не можем прекратить мыслить. Важно научиться вызывать полезные эмоции, как в тех людях, с кем мы ведем переговоры, так и в самих себе.

Вы ведете переговоры каждый день — договариваетесь, где вместе пообедать, обсуждаете цену подержанного велосипеда или решаете, когда уволить сотрудника. И в каждом случае вы испытываете те или иные эмоции. Они могут быть позитивными, такими как радость или удовлетворение, или негативными — гнев, огорчение или раскаяние.

Что же делать во время переговоров с этими эмоциями, как своими, так и чужими? Их невозможно игнорировать, а еще труднее от них избавиться. Они отвлекают, ранят или могут стать причиной вынужденного согласия. Они способны отвлечь ваше внимание от важной проблемы, которую нужно решить здесь и сейчас. Какие бы переговоры вы ни вели, официальные или неофициальные, слишком много сил придется тратить на то, чтобы выразить или подавить каждую эмоцию, которую переживаете вы или другие, или вообще решить, что с ней делать дальше. Очень трудно управлять всеми эмоциями, которые охватывают вас постоянно.

В книге «За пределами здравого смысла» мы предлагаем способ, как справиться с этой проблемой. Вы научитесь

в нужный момент генерировать положительные эмоции и справляться с негативными. Теперь вы больше не будете жертвой своих или чужих эмоций. Вы сможете вести переговоры спокойно и уверенно, следовательно, сделаете их более эффективными. Эта стратегия настолько сильна, что ее можно использовать даже во время самых жестких переговоров, например с недовольным сотрудником, хитрым продавцом или рассерженным супругом.

Поскольку книга «За пределами здравого смысла» посвящена эмоциям, то мы решили описать и свой личный опыт, включив сюда примеры из нашей жизни, а также особо показательные случаи управления эмоциями из нашего многолетнего опыта участия в различных переговорах. У каждого из нас есть своя теория переговоров, есть опыт подготовки людей из разных слоев общества – от ближневосточных переговорщиков до супружеских пар, от исполнительных директоров компаний до студентов университетов.

Эта книга – продукт наших собственных исследований и опыта. Она создана на основе другой книги – «Переговоры без поражения», одним из соавторов которой был Роджер. «Переговоры без поражения» дали начало новому процессу переговоров на основе учета интересов сторон. Этот процесс предполагает, что переговорщики достигнут лучших результатов только через понимание интересов друг друга. Тогда они смогут продуктивно вести совместную работу над соглашением, которое бы отвечало этим интересам наилучшим образом (более подробно это описано в главе «Семь элементов переговоров»). Большинство отзывов на нашу книгу содержало одну и ту же мысль: несмотря на пользу и силу методов, описанных в книге «Переговоры без поражения», там практически не было уделено места вопросу, как справиться со своими эмоциями во время жестких переговоров в семье или на работе. Книга «За пределами здравого смысла» – наша попытка заполнить этот пробел.

Эта книга не была бы написана без профессора Джерома Д. Франка, который нас познакомил. Его интуиция подсказала, что наверняка можно надеяться на хороший результат сотрудничества «переговорщика, интересующегося психоло-

гией», и «психолога, интересующегося переговорами». Он оказался прав — за это мы у него в долгу.

Последние пять лет мы вместе работали над книгой. Этот труд занял у нас гораздо больше времени и сил, чем мы представляли в самом начале, частично из-за того, что мы слишком много времени провели в тесном общении, учась друг у друга и узнавая о проблеме что-то новое. Теперь мы вместе знаем гораздо больше об эмоциональной стороне переговоров, чем каждый из нас знал несколько лет назад.

Мы хотим, чтобы прочитавший эту книгу испытал тот же энтузиазм от всех этих идей, который в свое время испытали авторы.