

Roger Fisher, William Ury и Bruce Patton  
*Getting to Yes: Negotiating Agreement  
Without Giving In Harvard Negotiation  
project*

Роджер Фишер  
Уильям Юри  
Брюс Паттон



Как всегда добиваться своего

МИОО

**Роджер Фишер  
Брюс Паттон  
Уильям Юри**

**Гарвардский метод  
переговоров. Как всегда  
добиваться своего**

**Серия «МИФ Бизнес»**

**Серия «Наука общения (МИФ)»**

*Текст предоставлен правообладателем*

*[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=5318004](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=5318004)*

*Роджер Фишер, Уильям Юри, Брюс Паттон. Переговоры без поражения. Гарвардский метод: Манн, Иванов и Фербер; Москва; 2022  
ISBN 9785001958062*

**Аннотация**

**Книга ведущих специалистов Гарвардского переговорного проекта – одна из лучших и самых известных по этой теме. Именно с нее начались активные исследования переговорного процесса, практической конфликтологии и полемики.**

Метод принципиальных переговоров, о котором подробно рассказывают авторы, помогает избежать манипуляций со

стороны партнеров, быстро ориентироваться в случае их нестандартного поведения и, главное, всегда достигать желаемого.

Предлагаемый метод универсален и подойдет для бизнес-встреч, для решения международных конфликтов и даже для обсуждений семейных планов.

### **Для кого эта книга**

Книга адресована самой широкой аудитории: менеджерам, профессиональным переговорщикам, но особенно пригодится тем, кто работает в сфере коммуникаций.

Почему мы решили издать эту книгу

Это одна из лучших книг по практике переговоров. Ведущие специалисты в области бизнес-коммуникации и социальной политики признают метод принципиальных переговоров самым действенным и эффективным. Книга издана в 30 странах мира, продана тиражом более 2 млн экземпляров.

### **Фишки книги**

Именно с этой книги начались активные исследования искусства переговорного процесса, практической конфликтологии и искусства полемики. Книга входит в программу обязательного чтения во многих бизнес-школах.

### **От авторов**

Каждый день родственники, соседи, супруги, сотрудники, руководители, бизнесмены, потребители, продавцы, адвокаты и целые нации сталкиваются с одной и той же дилеммой. Им нужно услышать «да», не доводя дело до войны. Учитывая наш

опыт в международном праве и социологических исследованиях, а также многолетнее сотрудничество с практиками, коллегами и студентами, мы разработали практический метод ведения переговоров, позволяющий не поступаться собственными интересами.

*Книга также выходила под названием «Переговоры без поражения. Гарвардский метод».*

# Содержание

Предисловие	8
Вступление	10
I. Проблема	15
1. Не настаивайте на своей позиции	15
Споры о занимаемых позициях приводят к неразумным соглашениям	17
Споры по поводу позиций неэффективны	18
Споры относительно позиций угрожают сохранению отношений	20
Когда в переговорах участвуют несколько сторон, ситуация еще более усугубляется	21
Согласие со всеми – еще не выход	22
Всегда есть альтернатива	26
II. Метод	34
2. Отделяйте людей от проблемы	34
Участники переговоров – в первую очередь люди	36
Интересы каждого участника переговоров делятся на два вида: материальные и связанные со взаимными отношениями	38
Отделяйте отношения от материальных интересов: всегда помните о человеческом факторе	41



# **Роджер Фишер, Уильям Юри и Брюс Паттон Гарвардский метод переговоров. Как всегда добиваться своего**

По изданию: Переговоры без поражения. Гарвардский метод. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2020.

*Все права защищены.*

*Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав.*

© 1981, 1991 by Roger Fisher and William Ury. Published by special arrangement with Houghton Mifflin & Harcourt Publishing Company

© Оформление. ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2022

**\* \* \***

# Предисловие

За последние десять лет интерес к искусству ведения переговоров в профессиональных и академических кругах значительно вырос. Опубликованы новые теоретические работы, проведены исследования и многочисленные эксперименты. Десять лет назад очень немногие юридические колледжи и факультеты предлагали курс по искусству ведения переговоров, сейчас же он входит в обязательную программу обучения. В университетах открываются специальные факультеты, посвященные искусству ведения переговоров. Консультационные фирмы делают то же самое в корпоративном мире.

Несмотря на то что ситуация в мире постоянно меняется, идеи, изложенные в нашей книге, остаются незыблемыми и постоянными. Они прошли проверку временем, получили широкое признание и зачастую являются той основой, от которой отталкиваются авторы других книг.

Мы надеемся, что наши ответы на «10 вопросов о том, как всегда слышать “да”», будут полезными и заинтересуют вас.

Мы разделили вопросы на несколько групп. К первой относятся вопросы о значении и рамках «принципиальных» переговоров (речь идет о вопросах практических, а не моральных). Ко второй мы отнесли переговоры с людьми, не желающими идти на уступки, исповедующими другую систе-



му ценностей и придерживающимися иной системы ведения переговоров. К третьей относятся вопросы, связанные с тактикой (где проводить переговоры, кто должен вносить первое предложение, как перейти от перечисления вариантов к принятию обязательств). И к четвертой группе мы отнесли вопросы, связанные с ролью влияния власти в ходе переговорного процесса.

# Вступление

Нравится вам это или нет, но вы постоянно участвуете в переговорах. Переговоры – это неотъемлемая часть нашей жизни. Вы обсуждаете вопрос прибавки к зарплате со своим начальником. Вы пытаетесь уговорить незнакомца сбавить цену на свой дом, который вы собрались покупать. Два адвоката спорят в суде относительно того, кто виновен в автомобильной аварии. Группа нефтяных компаний планирует создать совместное предприятие для эксплуатации месторождения в офшорной зоне. Государственный чиновник встречается с лидерами профсоюзов, чтобы избежать национальной забастовки. Государственный секретарь Соединенных Штатов совещается со своим российским коллегой относительно сокращения ядерных вооружений. И все это переговоры.

Человек участвует в переговорах ежедневно. Вспомните мольеровского Журдена, который был счастлив, узнав, что он говорит прозой. Люди участвуют в переговорах даже тогда, когда и не подозревают об этом. Вы участвуете в переговорах со своей супругой относительно ужина и с детьми относительно того, когда ложиться спать. Переговоры – это основной способ добиться от окружающих того, чего вы хотите. Это способ общения, направленный на достижение согласия в ситуации, когда у вас и у другой стороны есть общие

интересы, но в то же время есть и противоположные.

Все больше жизненных ситуаций требует проведения переговоров. Конфликты растут и ширятся. Каждый хочет принимать участие в принятии решений, влияющих на его жизнь. Все меньше людей согласны смиряться с решениями, которые за них принял кто-то другой. Люди не похожи друг на друга, и переговоры необходимы для того, чтобы сгладить эти различия. Идет ли речь о бизнесе, управлении государством или семейных проблемах – большинство решений принимается с помощью переговоров. Даже отправляясь в суд, люди делают попытку договориться до процесса.

Хотя переговоры проходят каждый день, провести их хорошо очень нелегко. Стандартные стратегии часто изматывают участников, вызывают чувство отчуждения и оставляют неудовлетворенными.

Перед людьми встает дилемма. Они признают два способа ведения переговоров: деликатный и жесткий. Выбирая первый способ, человек всеми силами старается избегать личных конфликтов и идет на уступки ради достижения согласия. Он хочет достичь решения, которое устраивало бы обе стороны, но в результате чувствует себя обманутым. Человек же, избравший жесткую манеру ведения переговоров, рассматривает любую возникающую ситуацию как конфликт самолюбий, в котором победить может только тот, кто настоит на своем. Он хочет победить, но чаще всего наталкивается на еще более жесткую позицию. Это изматывает, истощает

силы и ресурсы, портит отношения между участниками. Существуют и промежуточные стратегии переговоров, но каждая из них сводится к попытке достичь согласия между тем, что вы хотите получить, и тем, что готовы вам дать другие.

Существует и третий способ переговоров, который нельзя назвать ни деликатным, ни жестким. Он сочетает в себе черты обоих способов. Речь идет о методе принципиальных переговоров, разработанном в рамках Гарвардского переговорного проекта. Этот способ переговоров учитывает истинные интересы обеих сторон, а не сводится к бессмысленному обсуждению того, что каждый из участников готов сделать, а чего не сделает ни за что. Основная посылка заключается в том, что участники всеми силами стремятся найти взаимовыгодное решение, а когда возникает конфликт интересов, решение должно основываться на справедливых стандартах, не зависящих от желания сторон. Метод принципиальных переговоров жесток по отношению к решаемым вопросам, но «деликатен» к людям. В нем нет места для грязных уловок и бессмысленного упрямства. Принципиальные переговоры помогут вам добиться желаемого и не превратиться в ловчака и обманщика. Вы сможете остаться справедливыми и в то же время защитить себя от тех, кто захочет воспользоваться вашей справедливостью.

Книга посвящена методам ведения принципиальных переговоров. В первой главе мы обсудим проблемы, которые возникают в связи с применением стандартных стратегий по-

зиционных сделок. В следующих четырех главах мы будем говорить о четырех принципах предлагаемого нами метода. В последних трех главах вы найдете ответ на наиболее часто задаваемые вопросы: «Что делать, если противник окажется более сильным?», «Что делать, если он не захочет играть на наших условиях?», «Что делать, если он прибегнет к грязным уловкам?»

Методом принципиальных переговоров могут пользоваться американские дипломаты, которые ведут переговоры с Россией относительно сокращения ядерных вооружений, адвокаты с Уолл-стрит, представляющие интересы крупнейших компаний, и супруги, которые решают, куда отправиться в отпуск и как разделить имущество в случае развода. Этот метод подходит всем.

Каждые переговоры уникальны и не похожи друг на друга, но основные аспекты постоянны и неизменны. Метод принципиальных переговоров можно использовать в двусторонних или многосторонних переговорах, при решении одного или нескольких вопросов, в переговорах, ведущихся по заранее предписанному ритуалу, и в совершенно неожиданных ситуациях, требующих экспромта. Этот метод поможет вам вести переговоры и с опытным, и с неопытным противником, и с жестко стоящим на своем представителем другой стороны, и с тем, кто настроен вежливо и дружелюбно. Принципиальные переговоры можно вести в любой ситуации. В отличие от большинства других стратегий этим методом легко

пользоваться даже тогда, когда другая сторона тоже применяет ту же стратегию. И чем больше людей прочтут эту книгу, тем всем нам легче будет вести любые переговоры.

# **I. Проблема**

## **1. Не настаивайте на своей позиции**

Касаются ли проводимые вами переговоры важного контракта, семейной проблемы или установления мира во всем мире, людям часто приходится идти на позиционные сделки. Каждая сторона занимает определенную позицию, отстаивает ее и идет на уступки ради достижения компромисса. Классическим примером таких переговоров может служить разговор между покупательницей и владельцем магазина подержанных вещей.

**Покупательница:** Сколько вы хотите за этот медный таз?

**Владелец:** Это замечательная антикварная вещь, не так ли? Я готов уступить ее за 75 долларов.

**П.:** Ну что вы, это слишком дорого! Я готова купить его за 15 долларов.

**В.:** Вы серьезно? Я могу предложить вам небольшую скидку, но 15 долларов – это несерьезное предложение.

**П.:** Ну что ж, могу поднять цену до 20 долларов, но 75 я не заплачу вам никогда. Назовите разумную цену.

**В.:** Вы умеете торговаться, юная леди. Ну ладно, 60 долларов – и по рукам.

**П.:** 25 долларов.

**В.:** Я сам купил этот таз гораздо дороже. Назовите разумную цену.

**П.:** 37,50 и ни центом больше. Это самая высокая цена, на которую я могу согласиться.

**В.:** Видите, что выгравировано на этом тазу? В будущем году такие предметы будут стоить в два раза дороже.

И так далее, и тому подобное. Может быть, они и достигнут соглашения, а возможно, и нет.

Любой метод переговоров можно оценить по трем критериям. Переговоры должны привести к разумному соглашению, если таковое возможно. Переговоры должны быть эффективными. И, наконец, они должны улучшить, но уж ни в коем случае не испортить отношения между сторонами. (Разумным можно считать соглашение, которое в допустимой степени отвечает законным интересам всех сторон, справедливо разрешает конфликт интересов, заключается на длительный срок и принимает во внимание общие интересы всех участвующих в переговорах сторон.)

Наиболее распространенная форма переговоров, продемонстрированная на приведенном выше примере, зависит от последовательного занятия, а затем сдачи ряда позиций.

Занятие позиций, подобно тому, как это делали покупательница и владелец магазина, во время переговоров служит сразу нескольким полезным целям. Оно показывает другой стороне, чего вы хотите; оно обеспечивает опору в сложной



и неопределенной ситуации; оно позволяет выработать условия приемлемого соглашения. Но всех этих целей можно добиться и другими способами. Позиционные сделки не помогают добиться основной задачи – достижения разумного соглашения, эффективного и взаимоприемлемого.

## **Споры о занимаемых позициях приводят к неразумным соглашениям**

Когда участники переговоров занимают определенные позиции, они оказываются запертыми в них. Чем точнее вы проясняете свою позицию и чем яростнее защищаете ее от нападок другой стороны, тем тверже ее отстаиваете. Чем активнее вы пытаетесь убедить другую сторону в невозможности изменения вашей позиции, тем сложнее вам становится сделать это. Ваше эго сливается с вашей позицией. У вас возникает новый интерес – вам нужно «сохранить лицо», согласовать свои будущие действия с позицией, занятой в прошлом. И это значительно снижает вероятность достижения разумного согласия, отвечающего интересам обеих сторон.

Опасность того, что позиционная война может затруднить переговоры, можно проиллюстрировать на широко известном примере. Вспомним переговоры президента Кеннеди с Советским Союзом относительно запрещения испытаний ядерного оружия. В ходе переговоров возник критический вопрос: сколько инспекций в год должно проводиться Совет-

ским Союзом и Соединенными Штатами на территории друг друга в связи с подозрительной сейсмической активностью?

Советский Союз соглашался на три инспекции, Соединенные Штаты настаивали на десяти. В результате переговоры провалились, каждая сторона осталась при своем. И это несмотря на то, что никто не обсуждал ни количества инспекторов, ни продолжительности инспекций. Стороны не сделали попытки разработать процедуру инспекции, что позволило бы удовлетворить интересы обеих сторон.

Чем больше внимания уделяется позициям сторон, тем меньше остается на долю удовлетворения взаимных интересов.

Соглашение становится все менее вероятным. Любое достигнутое соглашение чаще всего отражает механическое сглаживание различий между финальными позициями сторон, а не решение, удовлетворяющее их законные интересы. В результате достигнутое соглашение оказывается менее удовлетворительным для сторон, чем могло бы быть.

## **Споры по поводу позиций неэффективны**

Стандартный метод ведения переговоров может привести либо к соглашению, как в вопросе цены медного таза, либо к разрыву, как произошло при обсуждении ограничения ядерных вооружений. В любом случае процесс занимает доволь-

но длительное время.

Настаивание на своей позиции создает факторы, которые замедляют достижение согласия. Настаивая на своей позиции, вы пытаетесь повысить шансы на то, что достигнутое соглашение будет благоприятным для вас. С этой целью вы непримиримо стоите на своем, пытаетесь ввести в заблуждение другую сторону и лишь в крайнем случае соглашаетесь на минимальные уступки. Точно так же ведет себя и другая сторона. Эти факторы существенно затягивают достижение соглашения. Чем более экстремальной является позиция сторон и чем меньше уступки, на которые они соглашались, тем больше времени и усилий потребуется на выяснение возможности достижения согласия.

Стандартная процедура требует также принятия большого количества индивидуальных решений, поскольку каждая сторона должна твердо решить, что она может предложить, что должна отвергнуть и на какие уступки согласится пойти. Поскольку каждое решение не только не направлено на удовлетворение интересов другой стороны, но и, напротив, лишь усиливает давление, участник переговоров никак не может рассчитывать на быстрое достижение согласия. Скандалы, угрозы, каменное молчание – вот наиболее распространенные приемы ведения переговоров. Естественно, что подобные методы ведут только к увеличению времени и расходов на достижение согласия, а в худшем случае делают соглашение абсолютно невозможным.

## **Споры относительно позиций угрожают сохранению отношений**

Чрезмерно твердое отстаивание своих позиций превращается в борьбу самолюбий. Каждый участник переговоров четко знает, что он может сделать, а чего не будет делать ни под каким видом. Задача достижения взаимоприемлемого решения превращается в настоящую битву. Каждая сторона старается принудить другую изменить свою позицию. «Я не собираюсь уступать. Если ты хочешь пойти со мной в кино, мы будем смотреть “Мальтийского сокола” или не пойдем в кино вовсе». Результатом подобного поведения становится гнев и обида, поскольку одной стороне приходится подчиняться воле другой стороны, в то время как ее собственные законные интересы остаются неудовлетворенными.

Коммерческие предприятия, годами ведущие совместную деятельность, расходятся навсегда. Соседи перестают разговаривать друг с другом. Обида, возникшая в результате подобных переговоров, может длиться годами.

## **Когда в переговорах участвуют несколько сторон, ситуация еще более усугубляется**

Хотя гораздо удобнее обсуждать переговоры, в которых участвуют две стороны, то есть вы и другая сторона, в действительности почти всегда участников оказывается гораздо больше. За столом может собраться сразу несколько сторон, причем у каждой есть свои избиратели, руководство, советы директоров и комитеты, определяющие стратегию их поведения. Чем больше народу участвует в переговорах, тем более серьезными оказываются последствия активного отстаивания своих позиций.

Отстаивание своих позиций зачастую самым негативным образом сказывается на отношениях между сторонами.

Если в переговорах участвуют 150 стран, как это происходит на сессии Генеральной Ассамблеи ООН, отстаивать свою позицию становится практически невозможно. Все могут говорить «да», а кто-то один заявит «нет». Взаимные уступки в подобной ситуации становятся трудными, а то и невозможными: непонятно вообще, кому следует уступать? Результаты тысяч двусторонних соглашений сводятся на нет невозможностью достичь соглашения многостороннего. В таких ситуациях отстаивание собственной позиции ведет к формированию коалиций внутри сторон, общность интересов ко-

торых зачастую является скорее символической, чем реальной. В ООН такие коалиции приводят к переговорам между Севером и Югом, между Востоком и Западом. Поскольку в каждой группе множество членов, выработать общую позицию становится очень сложно. Что еще хуже, после того как все с огромным трудом все же выработали общую позицию, сойти с нее становится просто невозможно. Изменение позиции осложняется еще и тем, что авторитетные участники, которые могли отсутствовать в момент ее выработки, могут категорически отказаться одобрить полученный результат.

## **Согласие со всеми – еще не выход**

Многие понимают негативную роль активного отстаивания собственной позиции, в частности его пагубное влияние на отношения между сторонами. Они надеются избежать этого, ведя переговоры более деликатно. Вместо того чтобы рассматривать другую сторону как противника, они предпочитают относиться к ней по-дружески. Вместо того чтобы стремиться к победе, они признают необходимость достижения согласия.

В приведенной ниже таблице показаны два стиля отстаивания собственной позиции: деликатный и жесткий. Большинство людей считают, что вести переговоры можно только так. Изучив таблицу, подумайте над тем, являетесь ли вы сторонником деликатного или жесткого стиля. А может

быть, вы предпочитаете промежуточную стратегию? Деликатная переговорная игра ведется с целью укрепления и поддержания отношений между сторонами. Между родственниками и друзьями переговоры ведутся именно так. Процесс, как правило, оказывается эффективным. По крайней мере, результаты достигаются достаточно быстро. Когда каждая из сторон соревнуется с другой в щедрости и самоотверженности, согласие достигается легко. Но такое согласие не всегда оказывается разумным. Конечно, результаты могут и не быть столь трагичными, как в рассказе О'Генри «Дары волхвов». Помните, как муж продал свои часы, чтобы купить жене красивый гребень, а та продала волосы, чтобы купить мужу золотую цепочку к часам? Однако любые переговоры, связанные с личными отношениями, всегда могут дать не самые лучшие результаты. Если говорить более серьезно, то мягкая, дружеская манера ведения переговоров делает вас уязвимым перед тем, кто ведет жесткую игру и настойчиво отстаивает свою позицию. В такой ситуации жесткая игра доминирует над мягкой. Если вторая сторона настаивает на уступках, а первая идет на них из страха испортить отношения, переговорная игра завершается в пользу сторонника жесткой позиции. Процесс приводит к соглашению, хотя это соглашение и не является самым разумным. Оно гораздо более благоприятно для жесткого участника, чем для сторонника деликатного стиля. Если вы попадете в подобную ситуацию и выберете для себя роль миротворца, готовьтесь к то-

му, что лишитесь последней рубашки.



# ПРОБЛЕМА

## Отстаивание собственной позиции: в какую игру вы играете?

### *Мягкий стиль*

Участники — друзья

Цель — согласие

Ради сохранения отношений можно идти на уступки

Необходимо быть мягким по отношению к людям и к проблеме

Доверяйте окружающим

Легко меняйте свою позицию

Предлагайте

Не скрывайте свою подспудную мысль

Будьте готовы смириться с потерями ради достижения соглашения

Ищите единственный вариант, устраивающий другую сторону

### *Жесткий стиль*

Участники — соперники

Цель — победа

Уступки — необходимое условие для нормальных отношений

Необходимо быть жестким по отношению к проблеме и к людям

Не доверяйте другим людям

Жестко отстаивайте свою позицию

Угрожайте

Скрывайте свою подспудную мысль

Рассматривайте личную выгоду как единственное условие для достижения соглашения

Ищите единственный вариант, устраивающий вас

# Всегда есть альтернатива

Если вам не нравится выбор между деликатной и жесткой системой ведения переговоров, вы можете изменить игру.

Переговорная игра всегда ведется на двух уровнях. На одном уровне переговоры касаются сути вопроса; на другом — они сосредотачиваются (обычно безоговорочно) на процедуре решения данного вопроса. Переговоры могут вестись относительно вашего жалования, условий аренды или уплачиваемой цены (первый уровень). На втором уровне решается вопрос о том, как вы будете обсуждать суть вопроса: заняв деликатную позицию, заняв жесткую позицию или каким-то иным методом. Второй уровень — это игра в игре, так называемая метаигра. Каждое ваше движение, осуществляемое в рамках переговоров, связано не только с зарплатой, стоимостью аренды или ценой. Оно направлено на структурирование правил игры, в которую вы играете. Ваше движение может удерживать переговоры в рамках выбранной модели, а может приводить к смене характера игры.

Второй уровень переговоров зачастую остается незамеченным, поскольку, казалось бы, не требует сознательных решений. Только в тех случаях, когда переговоры ведутся с представителями другой страны, и в особенности тогда, когда присутствуют значительные культурные различия, вам приходится осознать необходимость выработки правил ве-

дения переговоров по сути дела. Но, сознательно или нет, вы всегда ведете переговоры относительно правил процедуры. Этой цели служит каждое ваше движение, даже если кажется, что все они связаны исключительно с сутью вопроса.

Если вы хотите получить правильный ответ на вопрос, какой стиль игры предпочтительнее – деликатный или жесткий, мы можем решительно сказать вам: ни один из них. Измените игру. В рамках Гарвардского переговорного проекта мы разработали альтернативу отстаиванию собственной позиции. Наш метод переговоров направлен на достижение разумных результатов достаточно быстро, эффективно и без ущерба личным отношениям между участниками. Этот метод называется *принципиальным ведением переговоров* и основывается на четырех основных принципах.

Эти четыре принципа определяют прямолинейный метод переговоров, который можно использовать практически в любых условиях. Каждый принцип связан с базовым элементом переговоров и позволяет четко представить себе, что необходимо сделать.

ЛЮДИ	Отделяйте людей от проблемы
ИНТЕРЕСЫ	Концентрируйтесь на интересах, а не на позициях
ВАРИАНТЫ	Изобретайте взаимовыгодные варианты
КРИТЕРИИ	Настаивайте на использовании объективных критериев

Первый принцип связан с тем фактом, что люди – это не компьютеры. У каждого из нас есть сильные эмоции, которые зачастую искажают восприятие и усложняют общение. Эмоции, как правило, бывают связаны с объективной ценностью проблемы. Отстаивание собственной позиции только ухудшает ситуацию, поскольку эго участников неразрывно сливается с их позициями. Таким образом, прежде чем браться за суть вопроса, необходимо отделить людей от проблемы и разбираться с этими аспектами по очереди. Фигурально, если не буквально, участники переговоров должны понять, что они работают рука об руку. Они воюют с проблемой, а не друг с другом. И отсюда формулировка нашего первого принципа: *отделите людей от проблемы*.

Второй принцип призван преодолеть последствия чрезмерно активного отстаивания собственной позиции, поскольку задача переговоров заключается в удовлетворении интересов каждой из сторон. Позиция, занятая на переговорах, зачастую полностью отличается от того, чего же вы хотите на самом деле. Компромисс между позициями не всегда ведет к достижению соглашения, которое эффективно удовлетворяет интересы тех людей, которые эти позиции заняли. И отсюда наш второй принцип: *концентрируйтесь на интересах, а не на позициях*.

Третий принцип отражает сложность принятия оптимальных решений в условиях давления. Необходимость прини-

мать решение в присутствии противника значительно сужает ваши возможности. Когда многое поставлено на кон, трудно ощутить свободу творчества. Не менее трудно и найти единственно правильное решение. Вам приходится преодолевать весьма серьезные ограничения, поскольку обдумывать массу вариантов приходится в весьма ограниченное время. А кроме того, вы должны еще и учесть совершенно разные интересы. Неудивительно, что наш третий принцип можно озвучить следующим образом: *прежде чем пытаться достичь соглашения, найдите варианты, которые служили бы взаимной выгоде.*

Когда интересы резко противоположны, участники переговоров могут достичь желаемого результата просто с помощью упрямства. Этот метод вознаграждает упорство и приводит к произвольным результатам. Однако и такому противнику можно противостоять, настаивая на том, что его предложения явно недостаточны и что соглашение должно отражать справедливые стандарты, не зависящие от воли каждой из сторон. Это не означает, что вы должны настаивать лишь на собственных стандартах. Нет, в качестве критерия следует выбирать абсолютно нейтральные стандарты, такие как рыночная ценность, мнение экспертов, таможенные правила или требования закона. Обсуждайте эти критерии, а не то, чего каждая из сторон хочет или не хочет делать, и не то, в чем каждая сторона должна уступать другой. Справедливое решение будет выгодно всем сторонам. Отсю-

да и наш четвертый принцип: *настаивайте на использовании объективных критериев.*

Метод принципиальных переговоров не имеет ничего общего с жестким и деликатным стилями, и это отражено в приведенной ниже таблице. Основные принципы разработанного нами стиля ведения переговоров выделены в таблице полужирным шрифтом.

Четыре фактора принципиальных переговоров должны использоваться с того момента, когда вы только начинаете думать о переговорах, и до той минуты, когда либо будет достигнуто соглашение, либо вы решите прекратить всяческие усилия. Этот период можно разделить на три стадии: анализ, планирование и обсуждение.

<b>ПРОБЛЕМА</b> Отстаивание собственной позиции: в какую игру вы играете?		<b>РЕШЕНИЕ</b> Изменить игру — обсудите сущность проблемы
<i>Мягкий стиль</i>	<i>Жесткий стиль</i>	<i>Принципиальный метод</i>
Участники-друзья	Участники-соперники	Участники, решающие проблему вместе
Цель — согласие	Цель — победа	Цель — взаимовыгодный результат
Ради сохранения отношений можно идти на уступки	Уступки — необходимое условие нормальных отношений	Отделяйте людей от проблемы
Необходимо быть мягким по отношению к людям и проблеме	Необходимо быть жестким по отношению к себе и к людям	Необходимо быть мягким по отношению к людям, но жестким — к проблеме
Доверяйте окружающим	Не доверяйте другим людям	Продолжайте переговоры независимо от доверия
Легко меняйте свою позицию	Жестко отстаивайте свою позицию	Концентрируйтесь на интересах, а не на позициях
Предлагайте	Угрожайте	Анализируйте интересы
Не скрывайте свою подспудную мысль	Скрывайте свою подспудную мысль	Избегайте возникновения подспудной мысли
Будьте готовы смириться с потерями ради достижения соглашения	Рассматривайте личную выгоду как единственное условие для достижения соглашения	Изобретайте взаимовыгодные варианты
Ищите единственный вариант, устраивающий другую сторону	Ищите единственный вариант, устраивающий вас	Рассматривайте различные варианты решения, выбор сделаете позже
Стремитесь к согласию	Настаивайте на своем	Настаивайте на использовании объективных критериев
Пытайтесь избежать столкновения характеров	Стремитесь победить в столкновении характеров	Попытайтесь получить результат, независимо от личных качеств
Поддавайтесь давлению	Оказывайте давление	Уступайте доводам, а не давлению

На этапе анализа вы просто пытаетесь понять ситуацию: собираете информацию, организуете и обдумываете ее. Вам нужно понять проблемы партизанского восприятия, враждебные эмоции и сложности общения, а также четко представить себе собственные интересы и интересы другой стороны. Вы должны заранее подготовить варианты и понять те критерии, которые могут лечь в основу соглашения.

На этапе планирования вы имеете дело с теми же самыми четырьмя принципами уже во второй раз. Теперь вам нужно сгенерировать идеи и решить, что же делать. Как можно будет справиться с человеческими проблемами? Какие из ваших интересов являются наиболее важными? Каковы ваши настоящие цели? Вы должны выработать дополнительные варианты и критерии для того, чтобы можно было сделать окончательный выбор.

На этапе обсуждения, когда стороны общаются между собой и стремятся достичь согласия, необходимо обсуждать все те же четыре принципа. Различия в восприятии, чувства подавленности и гнева, трудности общения – все эти факторы необходимо учитывать и преодолевать. Каждая сторона должна четко представлять себе интересы другой стороны. Только тогда можно будет совместно выработать взаимовыгодные варианты решения и достичь соглашения, опирающегося на объективные стандарты разрешения конфликта противоположных интересов.

Суммируя все вышесказанное, можно сказать, что в про-



тивоположность активному отстаиванию своих позиций методом принципиальных переговоров, сосредоточенный на основных интересах сторон, взаимовыгодных вариантах и справедливых стандартах, как правило, приводит к разумному соглашению. Этот метод позволяет вам постепенно достичь эффективного согласия, отвечающего вашим интересам, а не занятой изначально позиции. Отделяя людей от проблемы, вы можете прямо и непосредственно общаться с другим участником переговоров, воспринимая его как человека, благодаря чему достигнутое соглашение будет вполне дружеским.

В последующих четырех главах мы с вами более подробно рассмотрим каждый из четырех основных принципов. Если вас одолеет скептицизм, то можете просмотреть их мельком и перейти к трем заключительным главам, в которых вы найдете ответы на наиболее часто задаваемые вопросы, связанные с разработанным нами методом.

## II. Метод

### 2. Отделяйте людей от проблемы

Каждый знает, как сложно решить какую-нибудь проблему, когда люди не понимают друг друга, злятся, раздражаются и все воспринимают как личное оскорбление.

– Итак, кто начал забастовку? – спрашивает профсоюзный лидер.

– Я, – отвечает Джонс. – Все из-за этого подлого мастера Кэмпбелла. Он в пятый раз за две недели посылает меня на замену. Я устал от его придинок. Почему вся грязная работа достается мне?

Чуть позже профсоюзный лидер встречается с мастером Кэмпбеллом.

– Почему вы придираетесь к Джонсу? Он уверяет, что вы посылали его на замену пять раз за две недели. Что происходит?

– Я посылаю Джонса, потому что он самый лучший работник, – отвечает Кэмпбелл. – Я знаю, что могу доверять ему, что он справится с любой работой. На замену я его посылаю лишь тогда, когда работник, занимающий это место, болеет. Вы же знаете, сейчас эпидемия гриппа, многие болеют. Я даже не думал, что

это обижает Джонса. Мне казалось, что ему нравится ответственная работа.

Рассмотрим другую жизненную ситуацию. Адвокат страховой компании разговаривает с государственным страховым инспектором.

– Я ценю ваше время, инспектор Томпсон. Мне бы хотелось обсудить с вами некоторые проблемы, с которыми мы столкнулись в связи с принятым новым законом. Мы считаем, что данный пункт закона сформулирован таким образом, что он ущемляет права некоторых страховщиков. Мы бы хотели поговорить об изменении формулировки и...

Инспектор прерывает своего собеседника:

– Мистер Монтейро, ваша компания могла высказывать любые возражения во время обсуждения закона до его принятия. Я присутствовал на всех слушаниях, я внимательно анализировал все замечания и в конце концов сформулировал закон именно таким образом. Вы хотите сказать, что я совершил ошибку?

– Нет, но...

– Вы хотите сказать, что я несправедлив?

– Конечно, нет, сэр, но я думаю, что данный пункт закона влечет за собой последствия, которых никто из нас не предвидел, и...

– Послушайте, Монтейро, во время выборов я обещал, что положу конец выпуску фенов-убийц и дорогостоящих бомб, называемых автомобилями. И мой закон положит этому конец! Ваша компания

в прошлом году получила пятидесятиmillionную прибыль. А теперь вы делаете из меня идиота, приходя ко мне и рассуждая о «несправедливых» законах и «непредвиденных последствиях»! Я не хочу больше слышать об этом. До свидания, мистер Монтейро.

Ну и что? Стоило ли адвокату компании доводить инспектора до подобного состояния, злить его и в результате ничего не добиться? Его компания давно работает в этом штате. Хорошие отношения с инспектором очень важны для будущего.

Может быть, адвокату следовало оставить инспектора в покое, несмотря на то что он убежден в несправедливости закона, в том, что его последствия окажутся противоречащими общественным интересам, в том, что эксперты не смогли правильно оценить проблему в период предварительных слушаний?

Что же делать в каждом таком случае?

## **Участники переговоров – в первую очередь люди**

Основной особенностью переговоров, о которой часто забывают на корпоративных или международных мероприятиях, является то, что вы имеете дело не с абстрактными представителями «другой стороны», а с людьми. У людей есть эмоции, системы ценностей, точки зрения. Каждый из них

абсолютно уникален и непредсказуем.

И вы точно такой же.

Человеческий аспект переговоров может оказаться либо полезным, либо вредным. Процесс достижения соглашения может выработать в человеке психологическую готовность к взаимовыгодному решению проблемы.

Рабочие отношения, основывающиеся на доверии, понимании, уважении и дружбе, сложившиеся в течение длительного времени, делают каждые новые переговоры все более спокойными и эффективными. Чисто человеческое желание чувствовать себя спокойно и комфортно, а также беспокойство относительно того, что подумают другие, часто делают людей более чуткими к интересам других участников переговоров.

Однако люди часто обижаются, испытывают гнев, депрессию, страх, враждебность, подавленность и обиду. Человеческое эго очень уязвимо. Любой человек рассматривает мир с собственной точки зрения. Личное восприятие зачастую приводит к искажению реальности. Порой участники переговоров совершенно неправильно понимают друг друга. Непонимание усиливает предубеждение и ведет к реакциям отторжения, которые, в свою очередь, вызывают аналогичные реакции с другой стороны. Образуется порочный круг, рациональный анализ возможных решений становится невозможен, и переговоры заканчиваются полным провалом. Целью игры становится набор дополнительных очков,

укрепление негативного впечатления и перекладывание вины за провал переговоров друг на друга.

Неспособность воспринимать других участников переговоров как нормальных людей, подверженных всем человеческим слабостям, может погубить любые переговоры. Что бы вы ни делали в момент переговоров, на любой их стадии всегда спрашивайте себя: «А обратил ли я достаточно внимания на человеческие проблемы?»

## **Интересы каждого участника переговоров делятся на два вида: материальные и связанные со взаимными отношениями**

Каждый участник переговоров хочет достичь соглашения, которое удовлетворяло бы его материальные интересы. В этом заключается основная цель переговоров. Кроме того, участники переговоров заинтересованы в конструктивных отношениях друг с другом. Антиквар хочет и получить прибыль от продажи, и сделать покупателя своим постоянным клиентом. Как минимум участник переговоров хочет поддерживать достаточно хорошие рабочие отношения ради выработки приемлемого соглашения, учитывающего интересы обеих сторон. Как правило, на карту ставится очень многое. Большинство переговоров проводится в рамках дли-

тельных отношений, когда очень важно, чтобы каждый этап поддерживал, а не разрушал будущие отношения и способствовал успеху будущих переговоров. В действительности многие постоянные клиенты, деловые партнеры, члены семьи, коллеги, правительственные чиновники и целые народы гораздо выше ценят длительные отношения, чем результат, достигнутый на конкретных переговорах.

Взаимные отношения имеют тенденцию переплетаться с проблемой. Основное последствие «человеческого фактора» на переговорах заключается в том, что взаимные отношения между сторонами переплетаются с процессом обсуждения основного вопроса. Обе стороны воспринимают друг друга во взаимосвязи с обсуждаемой проблемой. Когда кто-то из членов семьи говорит: «На кухне грязно» или «На нашем счете почти не осталось денег», эти слова можно воспринимать как констатацию проблемы, но в то же время они являются личным упреком. Гнев по поводу сложившейся ситуации заставляет вас направлять его на конкретного человека, который в вашем разуме связан с данной ситуацией. В материальную проблему оказывается вовлеченным эго участников.

Другой причиной переплетения материальных и психологических вопросов является то, что люди очень часто воспринимают замечания по теме очень лично. Им кажется, что замечания другой стороны выражают отношение лично к ним. Если на этом не сосредоточиться, то такой процесс

идет чисто автоматически. Мы редко осознаем, что подобному поведению может быть и другое объяснение. Таким образом, в рассмотренном нами примере рабочий Джонс считает, что мастер Кэмпбелл всячески пытается его унижить и оскорбить. В то же время Кэмпбелл уверен в том, что ответственная работа должна льстить Джонсу.

Чрезмерное отстаивание своих позиций вызывает конфликт между материальными интересами и взаимными отношениями сторон. Когда переговоры рассматриваются как борьба самолюбий, позиции сторон еще более усиливают процесс переплетания. В вашей позиции я вижу, какого результата вы хотите добиться от наших переговоров. С моей точки зрения, такая позиция показывает, насколько мало вы цените наши отношения. Если я займу твердую позицию, которую вы сочтете неразумной, то к подобному же заключению придете вы. Вам станет ясно, что наши отношения для меня ничего не значат.

Чрезмерно твердое отстаивание своих позиций влияет на материальные интересы участника переговоров и на отношения между сторонами. Если для компании важны хорошие и прочные отношения со страховым инспектором, вы не станете заострять его внимание на волнующем вас вопросе. Если же вы больше заинтересованы в выгодном для вас завершении переговоров, чем в уважении и симпатии со стороны другого участника, то можете пожертвовать этими отношениями ради результата. «Если вы не согласитесь со мной



по данному вопросу, воля ваша. Это будет наша последняя встреча». Активное отстаивание материальных интересов не поможет вам укрепить дружбу с другой стороной. Напротив, такими действиями вы убедите своих противников в том, что в будущем с вами лучше дела не иметь.

## **Отделяйте отношения от материальных интересов: всегда помните о человеческом факторе**

Достижение материальных целей и поддержание хороших рабочих отношений вовсе не являются полной противоположностью друг другу. Напротив, эти цели вполне мирно уживаются, если стороны заранее психологически готовы воспринимать друг друга вне связи с материальными целями. Стройте отношения на точном восприятии, четком общении, адекватных эмоциях и взаимном уважении. Непосредственно учитывайте человеческий фактор, не пытайтесь подменить его материальными уступками.

Для того чтобы решить психологические проблемы, используйте психологические приемы. Если восприятие оказывается неадекватным, ищите способы разъяснения и убеждения. Если эмоции выходят из-под контроля, умейте выпустить пар. Когда возникает непонимание, старайтесь нормализовать общение.

Для того чтобы разобраться в огромном множестве чисто

человеческих проблем, разделите их на три основные категории:

- 1) восприятие,
- 2) эмоции,
- 3) общение.

Все человеческие проблемы обязательно попадают в какую-нибудь из них. Во время переговоров очень легко забыть о том, что вы должны учитывать человеческие проблемы не только своих противников, но и свои собственные. Гнев и подавленность могут помешать вам добиться благоприятного для вас соглашения.

Ваше восприятие может быть односторонним, вы можете не услышать то, что вам говорят, и тогда ваше общение станет неадекватным. Приемы, о которых мы поговорим ниже, помогут вам решить чисто человеческие проблемы и противника, и свои собственные.

# Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.