

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.

Переговоры должны привести к разумному соглашению, если таковое возможно. Они должны быть эффективными: улучшить или, по крайней мере, не испортить отношения между сторонами.

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

проясняйте 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.

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

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 Советским 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 довольно 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 соглашаются, 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.

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

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 которых 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 деликатной переговорной игре стандартными шагами являются предложения и уступки с целью демонстрации другой стороне доверия, дружелюбия и избегания конфронтации.

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 тому, что лишитесь последней рубашки.

ПРОБЛЕМА

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

<i>Мягкий стиль</i>	<i>Жесткий стиль</i>
Участники – друзья	Участники – соперники
Цель – согласие	Цель – победа
Ради сохранения отношений можно идти на уступки	Уступки – необходимое условие для нормальных отношений
Необходимо быть мягким по отношению к людям и к проблеме	Необходимо быть жестким по отношению к проблеме и к людям
Доверяйте окружающим	Не доверяйте другим людям
Легко меняйте свою позицию	Жестко отстаивайте свою позицию
Предлагайте	Угрожайте
Не скрывайте свою подспудную мысль	Скрывайте свою подспудную мысль
Будьте готовы смириться с потерями ради достижения соглашения	Рассматривайте личную выгоду как единственное условие для достижения соглашения

<i>Мягкий стиль</i>	<i>Жесткий стиль</i>
Ищите единственный вариант, устраивающий другую сторону	Ищите единственный вариант, устраивающий вас
Стремитесь к согласию	Настаивайте на своем
Пытайтесь избежать столкновения характеров	Стремитесь победить в столкновении характеров
Поддавайтесь давлению	Оказывайте давление

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 ведения 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.

Если вы хотите получить правильный ответ на вопрос, какой стиль игры предпочтительнее — деликатный или жесткий, мы можем решительно сказать вам: ни один из них.

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 принимать 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. Отсюда 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.

ПРОБЛЕМА Отстаивание собственной позиции: в какую игру вы играете?		РЕШЕНИЕ 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

<i>Мягкий стиль</i>	<i>Жесткий стиль</i>	<i>Принципиальный метод</i>
Ищите единственный вариант, устраивающий другую сторону	Ищите единственный вариант, устраивающий вас	Рассматривайте различные варианты решения, выбор делаете 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 противоположность активному отстаиванию своих позиций метод 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.