

Эта книга принадлежит

Контакты владельца

[Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа](#)

Эту книгу хорошо дополняют:

Успешные переговоры

Стюарт Даймонд

Ключевые переговоры

Керри Паттерсон, Джозеф Гренни,
Рон Макмиллан, Эл Свитцлер

Как подготовиться к переговорам за час

Пьер Касс

Я слышу вас насквозь

Марк Гоулстон

Roger Fisher, William Ury and Bruce Patton

Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In

[Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа](#)

Роджер Фишер, Уильям Юри и Брюс Паттон

Переговоры без поражения Гарвардский метод

Перевод с английского
Татьяны Новиковой

3-е издание

Издательство «Манн, Иванов и Фербер»
Москва, 2014

[Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа](#)

УДК 159.9
ББК 88.4
Ф68

Фишер, Р.

Ф68 Переговоры без поражения. Гарвардский метод / Роджер Фишер, Уильям Юри, Брюс Паттон ; пер. с англ. Татьяны Новиковой. — 3-е изд — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2014. — 272 с.

ISBN 978-5-00057-144-6

Авторы книги — ведущие специалисты Гарвардского переговорного проекта, предлагают действенный метод принципиальных переговоров, который учит воспринимать оппонентов как соучастников решения проблемы, а не как врагов.

Вам не нужно ехать в Гарвард, чтобы овладеть этой методикой. Просто прочтите эту книгу.

УДК 159.9
ББК 88.4

Все права защищены.

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

Правовую поддержку издательства обеспечивает юридическая фирма «Вегас-Лекс»

VEGAS LEX

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

© Перевод. Татьяна Новикова, 2012

ISBN 978-5-00057-144-6

© Оформление. ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2013

Оглавление

Предисловие	11
Вступление	13

I. ПРОБЛЕМА

1. Не настаивайте на своей позиции	19
Споры о занимаемых позициях приводят к неразумным соглашениям	20
Споры по поводу позиций неэффективны	22
Споры относительно позиций угрожают сохранению отношений	23
Когда в переговорах участвуют несколько сторон, ситуация еще более усугубляется	23
Согласие со всеми — еще не выход	24
Всегда есть альтернатива	27

II. МЕТОД

2. Отделяйте людей от проблемы	37
Участники переговоров — в первую очередь люди	39
Интересы каждого участника переговоров делятся на два вида: материальные и связанные со взаимными отношениями	40
Отделяйте отношения от материальных интересов: всегда помните о человеческом факторе	42

Восприятие.....	44
Эмоции.....	54
Общение.....	58
Положительная роль предупредительных мер.....	64
3. Концентрируйтесь на интересах, а не на позициях.....	68
Чтобы выработать разумное решение, учитывайте интересы, а не позиции.....	68
Как выявить интересы сторон?.....	73
Влияние на мои интересы.....	76
Воздействие на групповые интересы.....	76
Говорите об интересах.....	81
4. Изобретайте взаимовыгодные варианты.....	89
Диагноз.....	90
Преждевременное суждение.....	91
Поиск единственного ответа.....	93
Предположение о фиксированном характере проблемы.....	93
«Решение их проблем — это их проблема».....	93
Рецепт.....	94
Отделение изобретательства от оценки.....	94
До мозгового штурма.....	95
Во время мозгового штурма.....	96
После мозгового штурма.....	97
Увеличивайте число приемлемых вариантов.....	101
Ищите взаимную выгоду.....	108
Облегчите другой стороне принятие решения.....	116
5. Настаивайте на использовании объективных критериев.....	121
Решение, основанное на самолюбии, обходится дорого....	121
Пример использования объективных критериев.....	122
Формирование объективных критериев.....	126
Переговоры с использованием объективных критериев...	130
«Это политика компании».....	137

III. ДА, НО...

6. Как быть, если они сильнее? Обдумайте НАОС.....	141
Самозащита.....	141
Постарайтесь выжать из своих ресурсов максимум возможного	147
Когда другая сторона явно сильнее.....	152
7. Что если они не захотят играть по вашим правилам?.....	154
Переговорное джиу-джитсу	155
Используйте процедуру одностороннего посредничества	161
Включайте другую сторону в игру. «Дело “Джонс Риэлти” и Фрэнка Тернбулла».....	167
8. Что если другая сторона прибегнет к грязным трюкам?	179
Как договориться о правилах игры?	181
Некоторые наиболее распространенные грязные приемы.....	183

IV. ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Три основных аспекта.....	199
Вы это всегда знали.....	199
Учитесь на практике.....	199
Выигрывайте.....	200

V. 10 ВОПРОСОВ О ТОМ, КАК ВСЕГДА СЛЫШАТЬ «ДА»

О справедливости и «принципиальных» переговорах.....	205
Вопрос 1: «Имеет ли вообще смысл отстаивать изначально занятую позицию?».....	205
Вопрос 2: «Что делать, если у другой стороны иное представление о справедливости?».....	208
Вопрос 3: «Должен ли я быть справедливым, если по отношению ко мне совершается несправедливость?»... .	209

Об отношениях с людьми.....	213
Вопрос 4: «Что делать, если основная проблема заключается в самих людях?»	213
Вопрос 5: «Должен ли я вступить в переговоры с кем угодно — даже с террористами или с Гитлером? Когда вступать в переговоры не следует?»	218
Вопрос 6: «Как следует изменять подход к переговорам с учетом личностных, половых, культурных и иных различий между участниками?»	225
О тактике.....	229
Вопрос 7: «Как решить вопросы о месте встречи, о том, кто должен делать первое предложение, и о том, с какого предложения начинать?»	229
Вопрос 8: «Как можно перейти от изобретения вариантов решения к принятию определенных обязательств?»	232
Вопрос 9: «Как проверить все ваши идеи на практике, не подвергая себя слишком большому риску?»	238
О силе	241
Вопрос 10: «Как изменить ход переговоров, если другая сторона явно обладает большей силой? Как увеличить собственную переговорную силу?»	241
Благодарности	254
Об авторах	258

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 неизменными 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

систему 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 купить. 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 смириться 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 ловкача 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 позиционных 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.

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

проясните свою позицию и чем яростнее защищаете ее от нападков 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 являлись 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.



[Почитать описание, рецензии
и купить на сайте](#)

Лучшие цитаты из книг, бесплатные главы и новинки:

