

---

## **ГЛАВНАЯ МЫСЛЬ:**

### **Главные идеи полезных книг**

[www.knigikratko.ru](http://www.knigikratko.ru)

---

#### **Авторский обзор книги**

### **Переговоры без поражения. Гарвардский метод**

Роджер Фишер, Уильям Юри и Брюс Паттон

**Автор обзора: Виктория Шилкина**

#### **Как в Гарварде учат вести переговоры**

На переговорах каждая сторона старается отстоять собственную позицию. Обычно бизнесмены действуют двумя способами — ведя жесткие или деликатные переговоры.

Тот, кто выбирает жесткий стиль, обычно уверен: выиграть можно, если всегда настаивать на своем. Однако подобный напор вызывает лишь аналогичную ответную реакцию. В результате оба соперника забывают об истинных целях и стремятся добиться превосходства друг над другом. После таких переговоров невозможно сохранить хорошие отношения. Кроме того, подобное поведение быстро изматывает людей, они теряют силы и энергию.

Деликатный способ переговоров так же, как и жесткий, делает человека уязвимым. Однако по другой причине: из-за нежелания портить отношения и вступать в конфликты. Если деликатный стиль выбирают все стороны переговоров, то результат, скорее всего, будет разочаровывающим для всех: стараясь проявлять больше великодушия, люди получают совсем не то, к чему стремились. Если же другая сторона (или стороны) придерживается жесткого метода ведения переговоров, то «деликатной» стороне приходится идти на уступки, чтобы избежать конфликтов и не испортить отношения. Это также не приведет к желаемому результату.

Авторы книги «Переговоры без поражения», преподаватели Гарварда, основатели Гарвардского переговорного проекта, разработали третий способ: принципиальные

переговоры, которые позволяют всем сторонам достичь взаимовыгодного решения. Книга рассказывает о том, как реализовать этот способ на практике. В нашем обзоре мы кратко расскажем об основных принципах принципиальных переговоров.

## **Неэффективные способы ведения переговоров**

На переговорах каждая сторона старается отстоять собственную позицию. Обычно бизнесмены действуют двумя способами — ведя жесткие или деликатные переговоры.

Тот, кто выбирает для ведения переговоров жесткий стиль, обычно уверен: выиграть можно, если всегда настаивать на своем. Однако подобный напор вызывает лишь аналогичную ответную реакцию. В результате оба соперника забывают об истинных целях и стремятся добиться превосходства друг над другом. После таких переговоров невозможно сохранить хорошие отношения. Кроме того, подобное поведение быстро изматывает людей, они теряют силы и энергию.

Деликатный способ переговоров так же, как и жесткий, делает человека уязвимым. Однако по другой причине: из-за нежелания портить отношения и вступать в конфликты. Если деликатный стиль выбирают все стороны переговоров, то результат, скорее всего, будет разочаровывающим для всех: стараясь проявлять больше великодушия, люди получают совсем не то, к чему стремились. Если же другая сторона (или стороны) придерживается жесткого метода ведения переговоров, то «деликатной» стороне приходится идти на уступки, чтобы избежать конфликтов и не испортить отношения. Это также не приведет к желаемому результату.

## **Эффективный способ ведения переговоров**

Если вы не хотите проиграть из-за недостатков жесткого или деликатного метода переговоров, научитесь использовать метод принципиальных переговоров. Этот метод позволяет всем сторонам достичь взаимовыгодного решения.

## **Что такое принципиальные переговоры**

Этот способ сочетает в себе эффективные инструменты и жесткого, и деликатного методов, не обладая их недостатками. Относительно предмета переговоров этот метод жесткий, однако к сторонам процесса — деликатен. Применяющие этот метод люди стремятся найти решение, выгодное для всех. А если возникает конфликт интересов, преодолевают его, следуя справедливым стандартам, а не желаниям отдельных людей.

## **На чем базируются принципиальные переговоры**

Принципиальные переговоры базируются на четырех основных правилах. Перечислим их.

### **Правило № 1. Боритесь с общей проблемой, а не с оппонентом**

Отделяйте людей от проблемы. Ведущие переговоры люди должны помнить, что их задача — победить обсуждаемую проблему, а не друг друга. Поэтому думайте о другой стороне переговоров как о партнерах и соратниках, совместно с которыми вы разрабатываете план атаки на общего врага — проблему. Придя на переговоры, садитесь не с разных сторон стола, а с одной. Рассматривайте документы, схемы не на экране, а на столе. Обсуждайте свои записи, показывая их человеку, представляющему другую сторону переговоров. Эти нехитрые приемы помогут создать атмосферу сотрудничества, а не конфронтации.

### **Правило № 2. Главное — это истинные интересы сторон, а не их позиция на переговорах**

Нужно научиться видеть за официальной позицией другой стороны ее истинные интересы. В погоне за победой на переговорах люди часто забывают о том, чего хотят на самом деле, и занимают позицию, не отражающую их истинные интересы. В итоге, даже добившись компромисса, обе стороны не чувствуют удовлетворения. Помните, что целью любых переговоров является удовлетворение истинных интересов сторон, а не упрямое отстаивание изначально занятых позиций.

### **Правило № 3. Нужно искать решения, выгодные всем, а не только вам**

Вам нужно помнить не только о собственных интересах, но и об интересах другой стороны. В результате вы сможете найти такое решение, которое станет выгодным обеим сторонам. Тогда переговоры завершатся быстрее и станут действительно успешными, а вы найдете делового партнера на долгие годы.

#### **Правило № 4. Принимайте решения на основе объективных критериев**

В случае конфликта интересов настаивайте на использовании объективных критериев: рыночной стоимости, пунктов закона, таможенных правил и т.п. Тогда ваши доводы будут выглядеть справедливо и более весомо.

#### **Как вести принципиальные переговоры**

Разработчики метода «принципиальных переговоров» дают советы, как на практике следовать изложенным выше постулатам, чтобы принципиальные переговоры прошли успешно.

#### **Как бороться с проблемой, а не с оппонентом**

Одна из главных проблем переговоров заключается в том, что люди воспринимают друг друга как причину и продолжение обсуждаемой проблемы. Поэтому все эмоции, в основном негативные, связанные с обсуждаемым вопросом, они направляют на оппонента. И, в свою очередь, аналогичные эмоции другой стороны воспринимают как личное оскорбление. Тем не менее достижение материальной выгоды и поддержание хороших отношений не исключают друг друга. Именно для этого и нужно следовать правилу № 1. Авторы книги предлагают несколько психологических приемов, которые помогут отделить личный фактор от проблемы.

##### **1. Ставьте себя на место оппонента**

Безусловно, полезно знать как можно больше информации об оппоненте. Однако одни лишь эти знания вам не помогут. Чтобы успешно преодолевать возникающие конфликты, вам нужно понимать, что происходит в голове у человека, с которым вы ведете переговоры. Вы можете обладать с ним одинаковой информацией, но интерпретировать ее различно. Каждый видит лишь то, что хочет видеть, какой бы ни была объективная реальность. Попробуйте увидеть ситуацию глазами вашего оппонента. Прочувствуйте его точку зрения. Для этого вам надо на время отказаться от собственных убеждений и разделить позицию другой стороны. Не бойтесь приобрести такой опыт. Понять точку зрения другого человека еще не означает согласиться с ней. Однако так вы сможете узнать, что за интересы скрываются за позицией вашего оппонента, и пересмотреть свою дальнейшую тактику.

##### **2. Не считайте, что намерения других представляют для вас опасность**

Часто мы вкладываем в слова других людей смысл, которого там нет. Нам кажется, что люди догадываются о наших слабостях и страхах и стремятся их использовать нам во вред. Но это не так. Не надо думать, что намерения оппонента априори грозят нам негативными последствиями. Просто слушайте другого человека, не истолковывая его слова и действия в наихудшем свете.

### **3. Тратьте силы не на защиту от нападок оппонента, а на взаимовыгодное решение**

Подвергшись критике, не спешите защищаться: это непродуктивно. Вспомните о правиле восточной борьбы дзюдо и джиу-джитсу: не нужно обращать собственную силу против противника — эффективнее использовать его силу в своих интересах. Если оппонент обвиняет вас, проявляет агрессию — используйте силу своих ответных эмоций на решение проблемы, вызвавшей конфликт. Это позволит вам и вашему сопернику найти выгодное для обеих сторон решение, а не тратить силы на борьбу. Нападая и защищаясь, вы измотаете и себя, и оппонента, а проблема так и останется нерешенной.

### **4. Расскажите оппоненту, как вы воспринимаете проблему**

Выявив различия в том, как вы и ваш оппонент воспринимаете ситуацию, расскажите об этом ясно и открыто. Это позволит и вашему сопернику посмотреть на проблему иначе и обсудить то, что является причиной возникшего конфликта, а не его следствия. К тому же открытость, честность и полезные замечания убедят оппонента в серьезности ваших намерений.

### **5. Не предлагайте готовый вариант, а ищите его совместно с оппонентом**

Чтобы быстро и легко получить согласие партнера по переговорам, вовлеките его в совместную разработку решения уже на первых этапах переговоров. Если вы сразу предложите готовый вариант, вы все испортите: ваш оппонент сочтет, что его опыт и взгляды для вас не важны, что вы хотите доминировать и не считаетесь с партнером. Спрашивайте у партнера по переговорам совета; делитесь своими идеями и уточняйте, что он о них думает. Благодаря открытому обсуждению вам не придется отстаивать свою точку зрения.

### **6. Помогите оппоненту сохранить лицо**

Часто одной из сторон мешает согласиться с вами лишь боязнь потерять лицо. Люди думают, что, согласившись на все, что им предлагают, они сдаются без боя. Зная, что чувствуют и как воспринимают ситуацию другие участники переговоров, измените формулировки

соглашения так, чтобы, не поменяв сути, оно выглядело справедливым для всех. Одно это небольшое изменение поможет сомневающейся стороне принять все ваши предложения.

### **7. Позвольте оппоненту выплеснуть эмоции**

Если партнер по переговорам начал кричать и (или) обвинять вас — не перебивайте, не оправдывайтесь, а внимательно слушайте. Благодаря этому вы достигнете сразу нескольких целей. Во-первых, соперник выплеснет все эмоции и сможет приступить к эффективной работе над решением проблемы. Во-вторых, вы сможете узнать о причинах возможных конфликтов и предупредить их возникновение или быстро устранить.

### **8. Слушайте**

Обычно диалоги не получаются или затягиваются потому, что люди не слышат друг друга: пока один говорит, второй продумывает свои реплики. Не совершайте такой ошибки. Слушайте оппонента. И главное, давайте ему понять, что вы его слышите и понимаете все, что он говорит. В этом вам помогут техники активного слушания, когда вы проговариваете то, что сказал ваш собеседник. Например: «Правильно ли я понял, что вы считаете...», «Давайте обсудим то, что вы только что сказали. Вы говорите, что...».

### **9. Не нападайте, а говорите о своих чувствах**

Нападки на оппонента вызовут у него защитную реакцию и желание ответить вам тем же. Тогда как слова об испытываемых вами чувствах другая сторона не пропустит мимо ушей и не воспримет как агрессию. Помните: вам нужно отделять человека от проблемы. Например, вместо обвинений в нарушении слова скажите, что чувствуете себя уязвленным. А вместо того, чтобы обвинять другую сторону в обмане или отвечать утвердительно на провокационный вопрос «Вы что, мне не доверяете?», скажите, что дело не в доверии, а в принципе. Здесь тоже нужно отделять человека от проблемы.

## **Как не забывать, что главное — это истинные интересы сторон, а не их официальные позиции**

Часто мы думаем, что раз наши позиции не совпадают, то мы имеем дело с конфликтом интересов. Но это не так. Позиция — это то, что человек решил. Интерес — то, что заставило человека принять именно такое решение. Узнаете интересы оппонента — и вы сможете предложить ему решение, которое станет выгодным и для вас, и для него. Вполне вероятно, оно не будет совпадать ни с одной из выработанных ранее позиций. Интересы — это наши

потребности, страхи и желания, мотивирующие нас к действиям. Не держитесь за выбранную изначально позицию, поработайте с интересами, которые за ней стоят.

### **1. Выясните интересы оппонента**

Часто одну сторону могут представлять сразу несколько человек. Помните, что даже если все они занимают консолидированную позицию, интересы у них могут быть — и, скорее всего, будут — различны. Ошибка думать, что у всех оппонентов одинаковые интересы. На каждого в разной степени влияет разное: начальство, клиенты, коллеги, даже семья. Поставьте себя на место оппонента и спросите себя: «Почему он занял именно такую позицию?», «Что именно мешает этому человеку согласиться с моим решением?». Отвечая на эти вопросы, в первую очередь учитывайте свойственные всем интересы, такие как безопасность, материальное благополучие, признание достижений. Подумайте, как предлагаемые вами решения смогут воздействовать на эти интересы. Если вы сможете удовлетворить чьи-то личные потребности, то получите нового сторонника собственных интересов.

### **2. Расскажите другой стороне переговоров о ваших интересах**

Итак, вам нужно выявить и понять интересы оппонента, а ему, в свою очередь, необходимо разобраться в ваших. Облегчите ему эту задачу, не заставляйте угадывать. Открыто и ясно расскажите о том, чего вы хотите. Так вы повысите шансы на то, что другая сторона примет во внимание ваши потребности — просто потому, что узнает о них. Но это только полдела. Вторая, не менее важная часть заключается в том, чтобы убедить противника в том, что он, будучи на вашем месте, чувствовал бы то же самое. Для этого сначала расскажите о своих интересах и аргументах. И только после этого предлагайте решение. Сделав наоборот, вы встретите сопротивление: вас никто не станет слушать.

Говоря о собственных интересах, не забудьте продемонстрировать оппоненту, что цените и его потребности, что считаете их важными и нуждающимися в поддержке. Так вы еще больше повысите свои шансы на успех.

## **Как искать решения, выгодные всем сторонам переговоров, а не только вам**

Всегда добиваться успеха на переговорах сможет тот, кто научится находить выгодные для всех вовлеченных сторон решения. Авторы книги предлагают несколько способов, которые помогут вам легко придумывать такие варианты.

## **1. Придумывая разные варианты решения, воздержитесь на время от их критики**

Критика убивает воображение. Поэтому сначала просто придумайте как можно больше различных вариантов решения, а обдумывать и оценивать их будете потом. Действуйте по принципу мозгового штурма. Лучше всего, если вы выделите на это время до переговоров. Так у вас будет несколько заготовок, которые можно обсудить на переговорах, не тратя время и усилия на изобретение вариантов. Придумывать решения можно также, привлекая участников другой стороны прямо во время переговоров. Однако здесь вас ожидает несколько опасностей. Во-первых, вы можете случайно выдать секретную информацию, которую хотели приберечь на потом или не выдавать вовсе. Во-вторых, ваши оппоненты могут неверно понять вас и решить, что речь идет об окончательном варианте соглашения. С первой опасностью можно бороться, используя только сделанные заранее заготовки решений. А со второй — тем, чтобы для каждого нюанса предлагать как минимум два альтернативных решения.

## **2. Генерируйте больше решений**

Придумывайте как можно больше разнообразных вариантов решения, а не ищите единственно верный. Чем больше вы изобретете вариантов, тем выше шансы, что потом вы уже совместно со второй стороной переговоров найдете приемлемое и выгодное для всех решение. Множество найденных вами решений создаст пространство идей, из которых методом анализа вы и будете искать окончательный вариант соглашения. Авторы книги предлагают два способа увеличения количества идей.

### *А. Круговая диаграмма*

С ее помощью вы, придумав всего одну идею, сможете генерировать все новые и новые. Для начала диагностируйте проблему. Затем придумайте и опишите несколько подходов к ее решению. Далее сформулируйте, какие действия необходимы для реализации каждого из подходов.

### *Б. Анализ проблемы с точки зрения специалистов разных областей*

Обдумывая проблему, задайте себе вопрос, как бы ее решил, например, юрист, психолог, судья и т.д. Поставьте себя на место разных, не только заинтересованных, сторон.

Если переговоры о сути проблемы зашли в тупик, переключитесь на обсуждение менее важных вопросов, например о сроках, процедуре принятия решения и т.д. Найдите хоть что-



то, в чем вы можете достигнуть согласия. Этот прием поможет расширить пространство решений благодаря новым идеям и в дальнейшем сдвинуть переговоры с мертвой точки. Еще один способ сдвинуть переговоры, зашедшие в тупик: сформулируйте и зафиксируйте все разногласия и начните переговоры по их последовательному устранению.

А что если противник очень силен или агрессивно настаивает на своем? Даже в этом случае у вас есть шанс добиться для себя выгоды. Представьте, что вы ни о чем не договорились. И продумайте самую лучшую альтернативу для себя. Например, вы не смогли договориться о цене за аренду помещения и в итоге сняли офис у других арендаторов. И теперь все предложения вашего оппонента сравнивайте с этой придуманной вами наилучшей альтернативой. Так вы сможете понять, что вам выгодней.

Готовьте перед переговорами как можно больше вариантов решения. Так вы будете чувствовать себя уверенно, вас не смогут загнать в угол или заставить врасплох.

### **3. Помните о взаимной выгоде**

Участвуя в переговорах, стремитесь к достижению взаимовыгодного соглашения. Если ваш оппонент почувствует себя обманутым или поддавшимся давлению, то проиграет не только он, но и вы — вы потеряете партнера или клиента. Согласитесь, владелец магазина, обманув покупателя, лишится большего: его репутация пошатнется, а покупатель к нему уже не вернется. Игра не стоит свеч. Чтобы найти взаимовыгодное решение, надо выявлять общие с оппонентом интересы, а также учиться выгодно сочетать различия в интересах. Вот как это можно делать.

#### *А. Искать общие интересы*

Общие интересы не всегда очевидны, но они есть. Обязательно ищите их. Это откроет перед вами новые возможности. Вот типичные примеры общих интересов: сохранение хороших отношений; нежелание нести убытки или большие расходы, если переговоры затянутся или зайдут в тупик; стремление следовать одному принципу — например, справедливой цене. Найдя общий интерес, сделайте его явным и для ваших оппонентов и сформулируйте как общую цель переговоров. Возможно, чтобы использовать открывающиеся благодаря общим интересам возможности, вам придется от чего-то отказаться. Будьте к этому готовы.

#### *Б. Искать точки соприкосновения разных интересов*

Один и тот же предмет может быть ценен для вас и совершенно бесполезен для вашего оппонента. Например, для вас важны сроки, но не так важна цена, а для вашего оппонента наоборот. Используйте подобные различия для поиска взаимовыгодного решения. Любая сделка строится на таких различиях. Например, вы хотите продать акции, так как, на ваш взгляд, они падают в цене, а другой человек считает, что их надо срочно купить, потому что они скоро в цене вырастут. Сделка выгодна для обеих сторон. Ищите подобные сочетания во всем: сроках, цене, прогнозах, рисках и т.д. Найдите в предмете переговоров то, что не имеет для вас ценности, однако для другой стороны представляется важным. И наоборот: выясните, что ценно для вас и не имеет принципиального значения для другой стороны.

#### *В. Разработать несколько альтернативных вариантов*

Вы не всегда можете точно знать, что именно наиболее ценно и важно для оппонента. Поэтому разработайте и предложите ему несколько альтернативных вариантов, одинаково выгодных для вас, но имеющих различия в том, что для вас не важно. И спросите у партнера по переговорам, какой вариант он предпочитает. При необходимости доработайте выбранный вариант или предложите несколько новых. Взаимный поиск взаимовыгодного решения повысит шанс на успех.

#### **4. Предлагайте справедливое с точки зрения оппонента решение**

Если вы хотите добиться успеха на переговорах, не предлагайте оппоненту варианты решений, принять которые ему будет трудно. Постарайтесь облегчить другой стороне этот процесс. Как это сделать? Пусть ваши предложения выглядят для другой стороны справедливо. Изучите, что ваш оппонент делал в похожих ситуациях, какие принимал решения. И используйте это. Ищите прецеденты.

#### **Как базироваться на объективных критериях, а не желаниях сторон**

Несмотря на то что у сторон всегда есть точки соприкосновения, переговоры — это все-таки конфликт интересов. Арендатор хочет платить за аренду меньше, а арендодатель — получить больше. Вы хотите получить за товар предоплату, а покупатель — кредит на три месяца.

Очевидно, что игнорировать такие противоречия невозможно. Однако, если вы станете обсуждать лишь занятые позиции, вы не сможете договориться. В такой ситуации вам помогут объективные критерии. Ищите их. Например, общественный опыт, прецеденты,

различные стандарты. Уступить друг другу просто так людям очень сложно. А когда речь идет об объективных и общепризнанных стандартах, договориться проще.

Авторы книги предлагают два способа, как «заставить» оппонента перейти от отстаивания своей позиции к поиску объективных критериев или к обсуждению проблемы на их основе.

### **1. Составьте список возможных критериев**

Готовясь к переговорам, сами найдите несколько стандартов, которые можно использовать в качестве основы для соглашения. Например, посмотрите, какова рыночная стоимость предмета спора, есть ли по вашему вопросу решения суда, деловые обычаи и т.д. Критерии должны быть объективными для всех участников переговоров. Имейте в виду, что их можно использовать для разрешения как основной проблемы, так и второстепенных, например выбора процедуры переговоров.

### **2. Предлагайте варианты решения на базе тех критериев, которые предложил оппонент**

Не настаивайте на том, что именно вы должны выбирать объективные критерии. Пусть ваш оппонент предложит свои. Это вам на руку: любой аргумент, основанный на критерии, предложенном другой стороной, становится более убедительным для него. Услышав такой аргумент, оппонент не сможет вам возразить.

Возможно, что вам и вашему противнику будет сложно договориться о том, чей критерий является более объективным. В этом случае пригласите арбитра — человека, которому вы доверяете, — и заранее договоритесь, что подчинитесь его решению. Пусть он выберет более справедливый для вашего спора критерий.

### **Заключение**

Разработчики метода «принципиальных переговоров» уверены, что только с их помощью можно добиться истинного сотрудничества. Время жестких и деликатных методов прошло. Выбрав описанную в книге методику, вы сможете добиться нужного вам результата, не давя на оппонентов и не обманывая их. Наоборот, принципиальные переговоры помогут вам найти выгодное для всех сторон решение.

Принципиальные переговоры основаны всего лишь на четырех правилах. Повторим их еще раз.

### **Правило № 1. Боритесь с общей проблемой, а не с оппонентом**

Отделяйте людей от проблемы. Ведущие переговоры люди должны помнить, что их задача — победить обсуждаемую проблему, а не друг друга. Поэтому думайте о другой стороне переговоров как о партнерах и соратниках, совместно с которыми вы разрабатываете план атаки на общего врага — проблему.

### **Правило № 2. Главное — это истинные интересы сторон, а не их позиция на переговорах**

Нужно научиться видеть за официальной позицией другой стороны ее истинные интересы. В погоне за победой на переговорах люди часто забывают о том, чего хотят на самом деле, и занимают позицию, не отражающую их истинные интересы. В итоге, даже добившись компромисса, обе стороны не чувствуют удовлетворения. Помните, что целью любых переговоров является удовлетворение истинных интересов сторон, а не упрямое отстаивание изначально занятых позиций.

### **Правило № 3. Нужно искать решения, выгодные всем, а не только вам**

Вам нужно помнить не только о собственных интересах, но и об интересах другой стороны. В результате вы сможете найти такое решение, которое станет выгодным обеим сторонам. Тогда переговоры завершатся быстрее и станут действительно успешными.

### **Правило № 4. Принимайте решения на основе объективных критериев**

В случае конфликта интересов настаивайте на использовании объективных критериев: рыночной стоимости, пунктов закона, таможенных правил, решений суда и т.п. Тогда ваши доводы будут выглядеть справедливо и более весомо.

Придерживаясь этих четырех несложных правил, вы сможете добиться желаемого, не превратившись в ловкача и обманщика.

В нашем обзоре мы описали общие правила принципиальных переговоров. В завершение добавим, что в книге авторы подробно рассказали, как применять эти правила в конкретных ситуациях. Этому посвящена отдельная глава. По сути это инструкция практически на все возможные варианты переговоров, которую можно использовать как пошаговый алгоритм.