

## **Роджер Фишер, Уильям Юри**

### **Переговоры без поражения: гарвардский метод**

#### **Об авторах**

Роджер Фишер — директор исследовательского проекта по переговорам в Гарвардском университете, читает курс о ведении переговоров в юридическом колледже Гарварда, консультирует правительство, крупные корпорации и частных лиц по вопросам разрешения конфликтов, сотрудничает с Conflict Management Inc. и с группой по разрешению конфликтов из Кембриджа. Во время Второй мировой войны служил в ВВС США, реализовывал план Маршалла в Париже, работал в министерстве юстиции в Вашингтоне.

Уильям Юри — один из основателей и заместитель директора Программы по теории и практике переговоров Гарвардского университета. Совместно с Роджером Фишером опубликовал книгу «Путь к согласию», ставшую бестселлером, разошедшимся тиражом в два миллиона экземпляров и переведенным на двадцать два иностранных языка. У. Юри также является автором книги «Урегулирование споров: Выработка систем для уменьшения цены конфликта» (совместно с Джин М. Брет и Стивеном Голдбергом), удостоенной Книжной награды Центра общественных ресурсов за совершенство и новизну подхода к поиску путей урегулирования споров.

#### **О книге**

Когда-то все в мире было гораздо проще и базировалось на строгой иерархической системе. Главой семьи был отец — спорить с ним было бесполезно, в компаниях сотрудники должны были беспрекословно подчиняться руководителю и выполнять все его поручения. Но это время кануло в лету. Сейчас гораздо больше ценится личное мнение, умение отстаивать свою позицию, доказывать свою точку зрения и делать это максимально убедительно.

Нам очень сложно говорить о существовании авторитарных услуг — иерархия уже давно не в моде, информация стала доступной для каждого, а в принятии решений всегда участвует большинство. Это раньше родители могли запугать своего ребенка, что какое-то действие лучше не

предпринимать, потому что это вредно, опасно и т.д. Сейчас же ребенок это может перепроверить в любой поисковой системе и опровергнуть решение родителей, аргументировав свой ответ весомыми доказательствами.

Поэтому сейчас так важно уметь вести переговоры. И в каждой ситуации они будут разными. С друзьями — одни, на работе — другие.

Обычно переговоры делятся на два вида:

- ✓ **жесткие,**
- ✓ **деликатные.**

Как правило, **жесткие** переговоры ничем хорошим не заканчиваются. Каждый из собеседников отстаивает свою позицию, забывает о намерениях и просто пытается доказать свою правоту и превосходство над «противником». После такого спора люди, скорее, расходятся врагами.

**Деликатный** способ, о котором пишут авторы в книге, также не самый подходящий. В этом методе спора все хотят быть спокойными, рассудительными, не задеть чувства друг друга. Обычно такая дискуссия тоже ни к чему не приводит.

Авторы пишут о новом методе ведения дискуссии — **принципиальные переговоры**. Этот метод разговора поможет вам найти истину и одновременно оставаться неуклонным по отношению к своим убеждениям.

Этот метод хорош тем, что люди, участвующие в споре, стремятся найти такой вариант решения, который будет выгоден для обеих сторон. А если возникнет конфликт — собеседники постараются его преодолеть. При этом они не оскорбляют друг друга, а следуют справедливым решениям.

## **В чем заключается суть принципиальных переговоров?**

**Правило 1. Нельзя бороться с оппонентом, нужно бороться с проблемой.** Это самое основное правило. Человек, который вступил с вами в дискуссию, не ваш враг — он просто придерживается другой точки зрения. Сядьте с одной стороны стола, аргументируйте свое мнение, подкрепляя схемами, таблицами, отчетами и пр. Не оскорбляйте и не унижайте собеседника.

**Правило 2. Главное — ваш истинный интерес, а не позиция на переговорах.** Во что бы то ни стало отстаивайте интересы, а не позицию человека, который должен противостоять оппоненту. Бывает, в словесном споре люди

полностью забывают о том, с чего начали, — в итоге возникает путаница суждений и результат не приносит ни одной из сторон положительных эмоций.

**Правило 3. Нужно стараться найти решение, выгодное всем.** Помните: в дискуссии цель не победить, цель — найти компромисс, который будет выгоден всем и удовлетворит обе стороны. Только в таком случае вы сможете прийти к консенсусу и найти партнера в лице «противника».

**Правило 4. Принимайте только объективные решения.** Не стоит переключаться на какие-то оскорбления, малозначительные нюансы в работе или поведении того, с кем вы беседуете. Приводите только аргументированные доводы: тогда вы будете выглядеть серьезно, убедительно и весомо.

Всегда во время дискуссии сложно вести переговоры правильно. Надо стараться отдать предпочтение объективной оценке действительности.

Авторы предлагают несколько решений этой проблемы.

**Ставьте себя на место оппонента.** Попробуйте увидеть проблему или вопрос глазами вашего собеседника. Никто не знает, что его привело к такой позиции, и никто не имеет права утверждать, что эта позиция, какой бы она ни была, неверная. Для полноты картины вы должны понимать разность мнений.

**Не думайте, что иное суждение опасно для вас.** Не считайте, что человек выбрал определенную позицию, чтобы насолить вам. Не думайте, что он специально спорит с вами. Просто разговаривайте и слушайте и не толкуйте его действия так, как вам хочется.

**Лучше растрачивать энергию на поиск взаимовыгодного решения, нежели на нападки на оппонента.** Если вы много критикуете и кричите, спорите, умничаете и предаетесь нахлынувшим чувствам — это совершенно непродуктивно. Нападая и защищаясь, вы забываете об основной идее дискуссии — поиске выгодного и правильного решения.

**Не предлагайте единственное правильное решение.** Ищите компромисс. Помните, что вы не можете знать и видеть проблему со всех ракурсов. Выслушайте оппонента, осмыслите его высказывания (авось, доля правды или устраивающая вас позиция ждет вас именно в них).

**Позвольте вашему оппоненту показать свои эмоции.** Если человек начинает ругаться, кричать, громко дискуссировать — позвольте ему сделать это. Не скандальте, не смейтесь, выслушайте нападки молча. Возможно, выплеснув эмоции, собеседник сможет начать нормально общаться. Кроме того, промолчав и не отреагировав на провокацию, вы уже будете в выигрыше.

**Умейте слушать.** Пользуйтесь такими вводными конструкциями, как «Правильно ли я понял, что вы считаете...», «Давайте еще раз обсудим то, что вы сказали...».

**Не нападайте, говорите о своих чувствах.** Если вас сильно что-то раздражает или вас оскорбляют, не молчите об этом. Остановите оппонента, скажите, что это неправильное поведение и неверный подход к работе.

В книге авторы приводят множество примеров, как вести себя во время дискуссии.

Один из примеров: *«Разведенная пара не должна спорить о том, кто виноват в неудачном браке. Им необходимо обсуждать будущее детей».*

Или планы супружеской пары на отпуск: «Я хочу на море» против «Я хочу в Альпы». В такой ситуации надо искать компромисс. Если мужу хочется плавать, а жене — кататься на лыжах, они могут провести отпуск на горном озере.

Это значит, что, поразмыслив над ситуацией, вы всегда сможете найти компромисс, который устроит обоим.

Позиция в переговорах часто обусловлена несколькими интересами. В данном примере разные позиции — результат разных ожиданий от отдыха. Чтобы найти решение, попробуйте разобраться во всех предпочтениях. Определив различия, вам будет проще расставить приоритеты и понять, возможны ли безболезненные уступки. Какова конечная цель? В чем вы согласны друг с другом? Какие различия между вашими позициями? Откуда взялись эти различия?

**Пример.** Кто-то спрашивает вас: «Как вы думаете, кто выиграет Нобелевскую премию по литературе в следующем году?» Скорее всего, вы ответите не сразу. Только составив список кандидатов и поразмыслив, выберете одного из них.

Точно так же следует искать решение на переговорах.

**Переговоры состоят из двух этапов:**

1. сначала вы обозначаете возможные решения,
2. затем начинаете договариваться.

Начните с нейтрализации крайних позиций, изучайте различные сценарии и учитывайте детали. Подходите с творческой точки зрения: набросайте эскизы, проводите мозговые штурмы, спрашивайте совет у экспертов. Попробуйте найти выход из самых бескомпромиссных позиций. Так у вас появится множество возможных решений, и, если вы перейдете ко второй фазе обсуждения, некоторые из них окажутся приемлемыми для обеих сторон.

Всегда основывайте выбор на объективных критериях.

**Пример.** Справедливая цена за дом — это не просто ожидаемая цена продавца или покупателя. Она должна основываться на показателях средней цены квадратного метра, состояния здания и цен на похожие дома в районе. Эти критерии объективны и поддаются проверке.

В ходе переговоров обе стороны должны обозначать свои критерии оценки решения. Критерии должны быть не одинаковыми, а объективными и понятными.

Никогда не поддавайтесь давлению. Если кто-то ставит ультиматум: «Это мое последнее предложение», — спросите, на каких критериях оно основано: «Почему вы считаете, что это справедливая цена?» Старайтесь найти объективные критерии, чтобы обосновать свое решение.

Чтобы хорошо вести переговоры, необходимо к ним готовиться.

Никогда не идите на переговоры неподготовленным. Соберите как можно больше фактов и тщательно изучите их. Узнайте все об участниках и о специфическом контексте переговоров. Что движет другим человеком? Каковы его интересы и цели? Он самостоятельно принимает решение или с учетом интересов начальника, партнера, супруга? Имеются ли какие-либо личные, политические или религиозные аспекты, о которых нужно знать?

Чем больше вы знаете, тем лучше понимаете другого человека и тем выше вероятность найти конструктивное решение. Чем меньше вы знаете, тем

скорее начнете спорить по поводу вопросов, основанных на предрассудках, домыслах и эмоциях.

Не стоит недооценивать обстановку переговоров. Надо заранее решить, где состоятся переговоры: в вашем офисе, дома, на нейтральной территории; каким способом их провести: по телефону, лично или в группе; что значит для оппонентов продолжительность переговоров; будет ли давление в виде дедлайна помогать или вредить переговорам.

Уделите время изучению деталей и подготовке, чтобы создать комфортную обстановку для обеих сторон. Это значительно повысит шансы на конструктивное обсуждение.

### **Помните, переговоры — это общение!**

Большинство конфликтов возникает из-за недостатка общения. Недоразумения и пробелы в знаниях приводят к спорам, а активное общение помогает избежать этих проблем. Даже при конфликте ваше общение должно быть позитивным и ориентированным на поиск решения. Продолжайте вести дискуссию и не прерывайте ее, зацкливаясь на каком-либо доводе.

Часто мы слышим только то, что хотим. Прислушивайтесь к тому, что говорит человек, и показывайте ему это: «Если я вас правильно понял, вы считаете...». Так вы сразу исключите недоразумения.

Как только вы поняли позицию другого человека, обозначьте собственные интересы. Не говорите о том, что вы считаете ошибками и заблуждениями в позиции собеседника, — поделитесь своими ожиданиями и надеждами.

Не реагируйте эмоционально, однако при необходимости позвольте другому человеку излить свой гнев или эмоции.

**Пример.** «Я понимаю, почему вы сердитесь, я и сам был разочарован, потому что...». Задача — довести обсуждение до уровня фактов и продолжать его. Молчание означает конец любых переговоров.

Однако даже лучшие методы не всегда гарантируют успех. Начните дискуссию, обозначив проблему и процесс переговоров: договоритесь о том, как будет проходить обсуждение, как вы будете принимать решение.

Но помните, что не все в жизни можно решить путем переговоров.

## **Самое главное**

- ✓ Не считайте конфликты игрой, победителем из которой выходит кто-то один. Избегайте позиционной войны и старайтесь понять и учитывать интересы сторон. Придерживайтесь фактов. Помните, что вы имеете дело с людьми, и будьте справедливы, когда доходит до поиска решения.
- ✓ Почему важно научиться договариваться? Переговоры — это основа бизнеса. Избегайте позиционной войны.
- ✓ Что значит вести переговоры? Помните, что вы ведете переговоры с человеком. Ваш враг — проблема, а не собеседник. Прежде чем искать решение, следует понять интересы обеих сторон.
- ✓ Какие методы и приемы можно использовать? Перечисляйте варианты, прежде чем приступить к поиску решения. Всегда основывайте выбор на объективных критериях. Готовьтесь к переговорам заранее. Переговоры — это общение. Даже самые лучшие методы не всегда гарантируют успех.

## **Цитаты из книги**

- ✓ *Говорите о себе, а не о противнике.*
- ✓ *Третья проблема общения — это непонимание. То, что говорит один из участников, другой может понять совершенно превратно. Даже когда участники переговоров находятся в одном помещении, общение между ними порой напоминает отправку дымовых сообщений при сильном ветре.*
- ✓ *Не реагируйте на эмоциональные вспышки. Выплеск эмоций может быть опасным, если он ведет к ответному эмоциональному выбросу с другой стороны. Неуправляемый процесс может привести к ожесточенной ссоре.*
- ✓ *У людей есть эмоции, системы ценностей, точки зрения. Каждый из них абсолютно уникален и непредсказуем.*
- ✓ *Недостаточно просто изучить чужую точку зрения, как жучка под микроскопом. Вы должны точно знать, каково это — быть жучком.*

- ✓ *Скандалы, угрозы, каменное молчание — вот наиболее распространенные приемы ведения переговоров.*
- ✓ *Говорите так, чтобы вас понимали.*
- ✓ *Каждый участник считает, что на данных переговорах выиграет либо он, либо его противник.*