

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.*