



# Глава 1

## Вступление и менталитет

**Ч**то такое переговоры? Какие отличительные черты характеризуют хорошего, уважаемого переговорщика? Каково ваше определение успешных переговоров?

Каждый раз, когда вы сталкиваетесь с ситуацией, в которой нуждаетесь в помощи другого человека для получения желаемого; когда вы хотите или должны организовать людей для совместной работы; когда необходимо уладить конфликт – в общем, всегда, когда вам требуются другие люди для достижения желаемого результата, вы можете использовать несколько стратегий. В этой главе исследуются разные способы действий в подобных ситуациях, когда ваш путь лежит от одностороннего подхода к подходам двусторонним или многосторонним. Преимущества и недостатки каждой стратегии мы покажем на конкретных примерах, где особое внимание будет уделено одному из двусторонних подходов – переговорам.

Почему люди склонны противодействовать односторонним подходам? Как следует рассматривать другую сторону в двустороннем подходе? Почему люди выказывают большую вовлеченность, когда к ним прислушиваются

и учитывают их мнение? В этой главе мы рассмотрим некоторые ответы на поставленные вопросы.

Мыслительные установки в отношении другой стороны чрезвычайно значимы. Соответствующий набор установок следует принципу Нельсона Манделы, который всю свою жизнь, проведенную в непрестанной борьбе, не уставал повторять: если вы хотите помириться с врагом, то с этим врагом необходимо работать. Тогда из врага он превратится в партнера [1], того, с кем вы сможете делать дела. Подобный переговорный подход рассматривает противную сторону как предоставленную вам возможность. Такой весьма специфичный менталитет привязан к установке на превращение вас в прекрасного и уважаемого переговорщика – и вы получите объяснения, зачем это нужно. Осознание, что противная сторона – это отличный шанс (в лице партнера) в достижении договоренности, окажет заметное влияние как на процесс осуществления контактов (точки соприкосновения), так и на исход переговоров.

## Работа с другой стороной

**В**ажнейший индикатор хороших переговоров – их долговременный результат. Переговоры часто рассматривают как сражение, метафорический рестлинг, где есть заработанные очки, победа, тактика «плохой парень и хороший парень», борьба, манипуляции, даже причинение другому ущерба, что порой вредит налаживанию отношений. Подобная тактика ставит под угрозу любое долговременное сотрудничество или партнерство. Но что, если применить иной подход к переговорному процессу? На чем должно быть сфокусировано основное внимание – на решении или на возможности? Или необходимо больше

позитива, уважительности, радости? Что, если бы переговоры превратились в занятие, которое вы будете предвкушать с удовольствием?

Переговоры – это искусство. Искусство исследований того, как каждая из сторон сможет получить желаемое, когда каждый стремится понять *условия, при которых он готов сказать «да»* запросам и нуждам другого, при этом обеспечив удовлетворение собственных потребностей.

Мир изобилует примерами (иногда поразительными) переговоров, окончившихся провалом; договоров о мире, которые так и не были выполнены; деловых контрактов, которые так и не были реализованы. Но давайте изменим парадигму. Что бы вы ощутили, зная с определенностью, что вам требуется участие другой стороны для достижения своей цели – цели, к которой лучше идти вместе, чем по отдельности? Если бы вы посмотрели на других людей как на партнеров?

Если бы в глубине души вы твердо знали, что ключ к успеху лежит в работе с другим человеком, а не *против* него, ваше отношение переменилось бы полностью.

Представим себе переговоры как:

- процесс, дискуссию и сотрудничество – *не* сражение или битву;
- повышение планки целей всех заинтересованных лиц, что побудит всех участников к росту;
- четкий, простой и реалистичный способ управления взаимодействиями, где главенствуют прозрачность и уважительность.

## Стратегии улаживания конфликта интересов

**Д**авайте возьмем пример, иллюстрирующий наиболее распространенные варианты поведения при конфликтах интересов, когда вам нужно, чтобы человек или группа людей что-то получили.

---

---

### ПРИМЕР

Представим следующую ситуацию: нынешним вечером должно состояться заседание совета директоров, созванное в последнюю минуту для того, чтобы решить некоторые критически важные проблемы. Проблемы связаны с очень важным проектом, а вы – его менеджер. Вашего присутствия потребовал главный спонсор проекта. Подобная ситуация для вас невероятно затруднительна, так как на этот вечер вы запланировали празднество-сюрприз в честь 18-летия дочери – очень значимое событие! Прийти собираются друзья и многочисленные родственники. Праздник важен для вас не только потому, что вы его организатор и ответственный за подготовку; важно ваше присутствие само по себе. Еще совсем недавно вы уезжали в длительную командировку далеко от дома, но обещали дочери, что обязательно будете на ее дне рождения.

Вы задумались. Даже если работа для вас важна, вы желаете быть на празднике в честь этого события, но при этом не жертвуя проектом, перспективы которого сегодня предполагается обсудить с советом директоров и спонсором.

Что можно предпринять?

---

---

Если исполнение вашего желания предполагает вовлеченность других людей или существует конфликт интересов, обычно, причем практически на автомате, используется один или несколько способов действия, среди которых можно выделить попытки:

- убедить;
- навязать;
- пригрозить;
- купить;
- манипулировать;
- поторговаться и пойти на компромисс;
- прибегнуть к посредничеству;
- предложить решения и альтернативы;
- сдаться.

### ***Убедить***

Убедить (*convince*) – значит заставить кого-то поверить, что нечто является правдой. Это слово происходит от латинского *convincere* – *con* (с) и *vincer* (победить). Русское слово «убедить» происходит от церковно-славянского «бедить», что означает как победить, так и приносить беду, то есть одержать верх или потерпеть поражение в спорной ситуации. Вы используете аргументы, прочные и значимые для вас, чтобы убедить других поменять точку зрения и начать

думать так, как вы. При этом вы не всегда осознаете, что пытаетесь повлиять на людей, чтобы они *перестали быть собой*, то есть перестали отличаться от вас, а вместо этого *стали похожими на вас*.

Убеждая других, вы выдвигаете на передний план то, что важно для вас, имеет для вас ценность, вы предоставляете свою аргументацию и намерены при этом так повлиять на другого человека, чтобы важное для вас обрело важность для него.

Как же реагирует большинство, когда, например, продавец старается убедить нас в том, что его продукт или услуга самые лучшие и что мы обязаны это приобрести? Чем больше доводов приводит продавец в пользу этого утверждения, чем активнее настаивает и продает, тем скорее люди от него отворачиваются, отказываются от покупки, ставят блоки. Зачастую это происходит скорее от ощущения, что нас принуждают, совершают над нами насилие, чем из-за отсутствия интереса к предлагаемому товару. Большинство людей испытывают раздражение, когда им указывают, что им следует ощущать и делать, в особенности когда им приводят убедительные резоны, *которые исходят не от них самих* [2].

---

---

## ПРИМЕР УБЕЖДЕНИЯ

«Спасибо, что организовали встречу, но сегодня это невозможно. У вас тоже имеется семья, знаю, что вы меня поймете. Вам известно, как мои дети для меня важны, а дочке сегодня исполняется восемнадцать. Пожалуйста, постарайтесь войти в мое положение; дочь так расстроится, даже рассердится, если меня не будет. Уверен, вы понимаете, как

неприятно это будет и для меня, и для моей семьи. Моя работа над проектом станет намного проще, если я продемонстрирую родным людям, что могу много работать и одновременно быть рядом с ними в такие важные моменты, как день рождения...»

---

---

### ***Навязать***

Навязать что-то (кому-то) означает принять решение и просто сообщить его другому человеку; вынудить кого-либо принять как данность нечто сложное или неприятное: *«Вот как это должно быть»*. Используя данную стратегию, вы принимаете одностороннее решение и навязываете его другой стороне вне зависимости от того, что другие могли бы сказать или подумать. Вам когда-нибудь навязывали решения? И как вам это понравилось? Более того, как вы отреагировали?

---

---

#### **ПРИМЕР НАВЯЗЫВАНИЯ**

«Спасибо за приглашение, но сегодня вечером меня на встрече не будет».

---

---

### ***Пригрозить***

Пригрозить означает пообещать применить в отношении другого силу: *«Если ты не сделаешь то-то и то-то (то есть*



*не дашь согласия), будет вот то-то». Иными словами, если вам не дадут возможности сделать по-своему, произойдут некие негативные последствия.*

---

---

#### ПРИМЕР УГРОЗЫ

«Если я не приду сегодня на день рождения дочери, семья очень расстроится, и это отразится на моей работе и производительности».

---

---

#### *Купить*

Купить согласие или принятие (признание реальности) другого человека означает заплатить цену за его «да»: *«Если вы скажете «да», взамен вы получите вот это»*. В экстремальных ситуациях это приравнивается к коррупции.

---

---

#### ПРИМЕР ПОКУПКИ

«Если вы разрешите мне сегодня вечером быть на дне рождения дочери, я смогу прийти на работу в ближайшие выходные, зато на протяжении всего проекта я смогу рассчитывать на понимание семьи».

---

---

## ***Манипулировать***

Манипулирование можно сравнить с попыткой контролировать других людей или заставить их измениться, даже если они этого не будут сознавать, при этом истинное намерение будет тайным и, вероятно, негативным; если бы оно таковым не было, доводы можно было бы высказать прямо, чтобы убедить людей. Зачастую в ситуациях, где манипуляции сильны, причина заключается в том, что манипулятор не считает, что другая сторона даст согласие, узнав истинную подоплеку.

---

---

### **ПРИМЕР МАНИПУЛИРОВАНИЯ**

«Возможно, вы слышали от своей супруги, что у моей дочери сегодня день рождения. Если я не буду дома вечером, боюсь, моя супруга так расстроится. А вы знаете, как это бывает. Представить себе не могу, что скажет ваша жена, когда они встретятся в следующий раз».

---

---

## ***Поторговаться и пойти на компромисс***

Торговаться и идти на компромисс означает, что вы поступаете чем-то небольшим и взамен получаете что-то аналогичное: «договоренность между двумя лицами или группами, где каждая сторона отказывается от чего-то желаемого». Это такой способ действия, когда каждый что-то получает, но никто не получает всего, что хочет. Каждая сторона покидает стол переговоров, думая, что понесла потери, ничего не приобретя. В общем, компромисс – это когда

приходится поделить целый пирог, предполагая, что это возможно, однако никто не остается доволен... и вряд ли это можно назвать креативным результатом [3].

Хотя временами компромисс поистине является спасательным кругом или единственным способом продвигнуться вперед (к примеру, в ряде политических конфликтов или бракоразводных процессов), его недостатки велики, как велик и риск, что разочарование помешает воплотить в жизнь достигнутые договоренности. Норвежский социолог и основатель исследований мира и конфликтов Йохан Винсент Галтунг отмечает, что зачастую, вопреки расхожему мнению, компромисс – это консенсус относительно исхода, который никого не удовлетворяет, при этом конфликт никуда не девается, а только не выходит на поверхность, поскольку разногласия несколько сглажены [4].

---

---

## ПРИМЕР ТОРГОВЛИ И КОМПРОМИССА

«Что, если я останусь на заседании с половины седьмого до восьми, а потом уеду? Нет?.. Ладно, тогда я мог бы уйти в половине девятого» (в этом случае, вероятнее всего, и начальство, и дочь, и сам человек будут недовольны).

---

---

## *Прибегнуть к посредничеству*

Посредничество, говоря упрощенно, представляет собой процесс урегулирования спора или разногласий кем-то, кто напрямую не вовлечен в ситуацию. Строго говоря, посредник – это

нейтральная третья сторона, которой делегируется право принятия решений. Посредник-арбитр обычно должен выбрать между двумя вариантами/сторонами. Вероятность того, что он примет вашу сторону 50 на 50.

Если, однако, вы обращаетесь с просьбой стать посредником к лицу, напрямую вовлеченному в ситуацию, то есть не сохраняющему нейтралитет, вероятность того, что вы получите желаемое, резко снижается. Подобная тактика, то есть спросить кого-то другого: «*Что вы думаете? Как мне поступить?*», зачастую применяется для ослабления собственного чувства вины и основывается на неких убедительных позитивных утверждениях. Человек, к которому вы обращаетесь, должен поверить, что может высказаться относительно решения, которое вы уже приняли.

Вот три возможных результата.

1. Если другая сторона дает желательный для вас ответ, то все прекрасно, даже если это вызовет у нее определенную фрустрацию, с которой придется работать.
2. Если же ответ для вас нежелателен, но вы уважаете мнение посредника, тогда посредничество честное. Однако в итоге вы позволяете кому-то другому принять решение за вас.
3. Если же посредник не дает желательного для вас ответа, и вы его решения не приемлете, тогда это не третий суд, а тактика манипулирования, и вы рискуете изрядно разочаровать другое лицо, добровольно вызвав у него ложное ощущение собственной власти. То есть: «*Я прошу вас принять решение, которое я, по сути, уже принял*» (см. пример на с. 28).

Случалось ли когда-нибудь, что вас просили высказать свое мнение, а потом его игнорировали? Если да, что вы почувствовали? И как отреагировали в следующий раз, когда та же персона спрашивала ваше мнение?

---

---

## ПРИМЕР ПОСРЕДНИЧЕСТВА

«Я зашел в тупик... Я так рад, что вы предприняли столько усилий, чтобы созвать сегодня вечером совещание, но у моей дочери сегодня праздник по случаю 18-летия, и это для меня так важно! Видите ли, с одной стороны, есть мой проект и это совещание, но с другой стороны – есть семейный долг и день рождения дочери. Что мне делать? Как вы думаете?»

---

---

### *Предложить решения и альтернативы*

Оказавшись перед лицом проблематичной ситуации, вы обдумываете различные потенциальные решения и альтернативы, которые затем предлагаете другой стороне. *«У меня проблема, но я нашел решение»*. Предлагаемое решение, как правило, лучше всего устраивает вас, но вы надеетесь на согласие другой стороны. Если согласия не следует, обычно возникает вал решений, при этом вы вносите все новые идеи в надежде, что в какой-то момент это сработает и другая сторона изменит свои планы или идеи так, как это устроит вас. Опять-таки это может сработать, но может случиться и так, что другая сторона почувствует, что от нее ничего не ждут, кроме слова «да».

---

---

## ПРИМЕР РЕШЕНИЙ

«У меня сегодня вечером важное дело. Могли бы мы перенести встречу на завтрашнее утро? Или, может, меня заменит мой коллега?»

---

---

### *Сдаться*

Сдаваясь, вы позволяете другой стороне поступить по-своему, а сами опускаете руки. Хотя такое может случиться и по доброй воле, вы рискуете приобрести синдром *«и это после всего, что я для вас сделал»* – а данный синдром вызывает озлобление и расчетливость (*«Ты мне обязан»*) в долгосрочной перспективе, как и чувство вины у другого человека.

---

---

## ПРИМЕР СДАЧИ ПОЗИЦИЙ

«Ладно, я приду на совещание» (и откажусь побыть на дне рождения дочери).

---

---

Все эти стратегии работают. Все они имеют последствия. И у всех есть три сходные черты.

1. Они односторонние, то есть принимают во внимание только одну точку зрения – вашу собственную. Любой односторонний подход учитывает значимость только одной стороны, которая посылает другой стороне сообщение: важно то, что хочу именно я и что важно мне,

а не вам. Именно мое мнение, мои потребности и желания имеют значение. Человек, столкнувшись с подобным поведением, обычно ощущает, что его игнорируют, что он неважен, поэтому реагирует двояко: либо обозначает свое отсутствие, то есть сдается и говорит «да»; либо заявляет о своем существовании, то есть сопротивляется и говорит «нет», тем самым ставя под угрозу исход дела или взаимодействие.

2. Они (осознанно или нет) исходят из того, что другая сторона – это *проблема*. Другими словами, если бы ваш начальник не созвал вечером совещание, вы бы оставались в хорошем настроении и предвкушали день рождения дочери. Если бы праздник был назначен на выходные, а не вечером рабочего дня, мир был бы прекрасен, и вам бы не пришлось волноваться по поводу необходимости быть на совещании. *Другой человек виноват, что вы не можете делать то, что вам хочется*, не вызвав негативных последствий, поэтому вы и пытаетесь убедить его измениться, навязываете свое мнение, пытаетесь купить согласие, даже, возможно, занимаетесь манипуляциями, чтобы поступить по-своему.
3. Чтобы получить желаемое, вам нужна другая сторона. Вам нужен ваш начальник, чтобы вы могли поступить, как вам хочется, то есть присутствовать на дне рождения дочери без негативных последствий для вашего проекта. Как только вы осознаете нужду в другой персоне, она превратится в возможность, причем именно сейчас, в данный бесценный миг, вашу лучшую возможность. А когда это произойдет, процесс станет двусторонним или, если заинтересованных лиц много, многосторонним. Вы вступаете в реальное взаимодействие, где необходимо *понимать и принимать в расчет* интересы всех сторон. Именно это и называется переговорами (рис. 1.1).

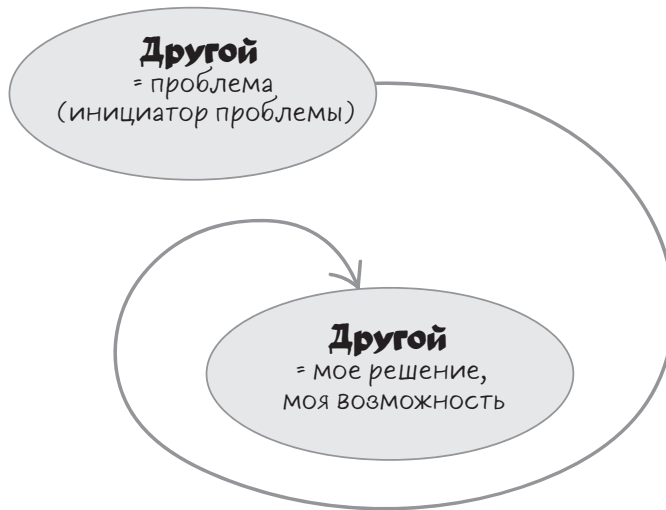


Рис. 1.1

## Переговоры

---

---

### ПРИМЕР ПЕРЕГОВОРОВ

«Сегодня моей дочери исполняется восемнадцать, я организую для нее особое мероприятие и очень хотел бы на нем быть. Что я могу сделать, чтобы мое отсутствие сегодня вечером на совещании не повредило проекту?»

---

---

Переговоры имеют место, когда у каждой из сторон есть пространство для участия в процессе. *Переговоры основаны на выяснении условий, при которых вы получаете желаемое.* Это, конечно, не волшебная палочка, но все-таки единственный способ сделать так, чтобы были учтены



желания и нужды всех сторон. Разница между переговорами и посредничеством в том, что вы не просите другого человека принять решение, а спрашиваете, *что нужно сделать*, чтобы он ответил согласием.

В приведенном примере начальник может ответить: *«Нет проблем, пришлите на совещание своего коллегу»* или *«Давайте встретимся прямо сейчас и подготовим вашу часть выступления, чтобы я смог разъяснить ваши решения и идеи»*. А может заявить: *«Простите, это невозможно, вы обязаны присутствовать»*, и в таком случае вам придется испробовать другой, более односторонний подход.

Переговоры – это выбор одного из многих способов работы с определенными ситуациями и взаимодействиями. Это выбор способа вовлечения другой стороны в процесс. Иногда ваш выбор – убедить, например, если речь идет о лоббировании; иногда необходимо что-то навязать, к примеру, вводя в действие стандарты безопасности; или же вам приходится предлагать специфическое решение, к примеру, если вы IT-инженер и вам нужно устранить программную ошибку. Но каждый раз, когда для реализации договоренностей необходимы хорошие рабочие отношения, сначала прибегните к переговорам. Это единственный способ обеспечить длительные результаты и сотрудничество, поскольку он учитывает нужды, желания и взгляды каждой стороны и при этом отличается большей уважительностью, поскольку основан на принципе *«работай вместе»*, а не *«против»*.

Если вам отвечают «нет», если ваша попытка договориться ни к чему не привела, тогда можете обратиться к любой из перечисленных стратегий (рис. 1.2), не забывая, что каждая из них имеет свои последствия. То, как вы рассматриваете другого человека и обращаетесь с ним, сильно влияет на то, что вы получаете в ответ [5]. В ваших же

интересах видеть в нем партнера и хорошую возможность, а не проблему или досадную помеху.

*Я хочу пойти на день рождения дочери и не иметь при этом проблем на работе*

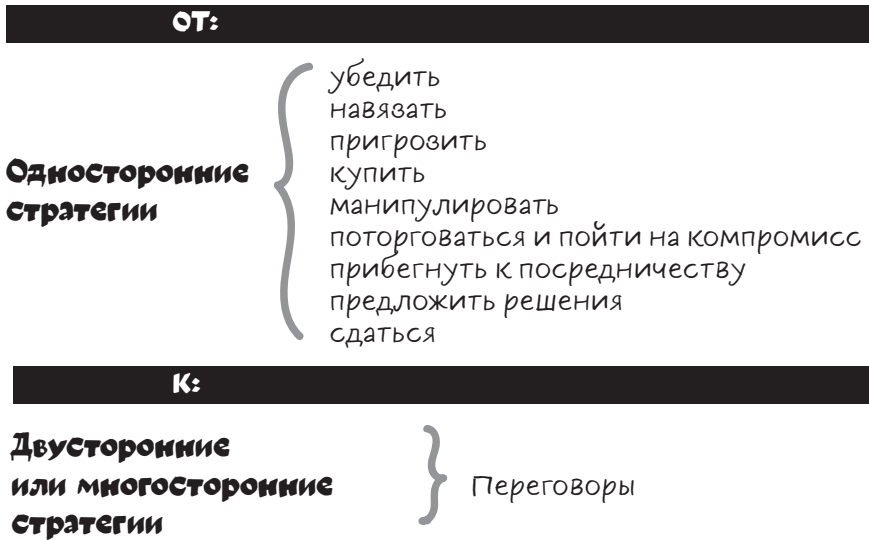


Рис. 1.2

По многим причинам вам следует знать: люди – лучшая возможность получить то, что вам хочется. С какой бы проблемой вы ни столкнулись, если вы вовлекаетесь в разговор, значит, вы нуждаетесь в собеседниках. Осознание этого факта повлияет на ваше поведение, позиционирование, отношение к ним и стиль общения, что в свою очередь вызовет отклик других людей. Как утверждал Нельсон Мандела, вы обретаете целостность и достоинство, если так же относитесь к тем, кто с вами рядом [6].

Итак, переговоры можно скорее сравнить с головоломкой, которую вы складываете с кем-то *вместе*, чем с игрой в шахматы *против* кого-то. Это двусторонний или

многосторонний способ получения желаемого *с кем-то, а не игнорируя* его. Совместное изучение условий и проблем всех сторон поможет каждому приблизиться к цели за счет динамики обмена, потому что вы постараетесь дать другому то, что хочет он, но *на ваших условиях*. Постоянно держа в уме тот факт, что другая сторона – это возможность, а желания и нужды партнеров – это позитивная энергия, такой новый образ мышления окажет фундаментальное воздействие на способ ведения переговоров и на то, как будет воплощено в жизнь (добровольно или не совсем) итоговое соглашение.

## Резюме

- Переговоры – это получение желаемого *на определенных условиях*. Их суть – в вовлеченности в двусторонний процесс, который принимает в расчет разные стороны, необходимые или вовлеченные в достижение договоренности. Переговоры – это коллективное творчество и выстраивание партнерства.
- Другая сторона – это всегда новая возможность в лице партнера по переговорному процессу. Дело в том, что она вам необходима, чтобы прийти к согласию, для чего требуется уважать ее участие и приверженность договоренности.
- В процессе переговоров необходимо принимать в расчет каждую из сторон, ее специфические потребности и соображения.
- Успешные переговоры – те, при которых достигаются и соблюдаются долговременные договоренности. Иными словами, главный критерий успешности переговоров – уважается ли их результат.

## Примечания

1. Слова Нельсона Манделы процитировал действующий председатель ОБСЕ, вице-премьер и министр иностранных дел и торговли Ирландии Эймон Гилмор 27 апреля 2021 г.
2. «Когда вы имеете дело с ребенком или животным, убеждать – значит проявлять слабость». С.-Г. Колетт «Чистое и порочное» (1941).
3. «Компромисс – это удобство бедняка, которому так мало известно о сути конфликта, что он считает компромисс единственной альтернативой. Зачастую компромисс – это консенсус в отношении результата, который никого не удовлетворяет... конфликт никуда не делся и по-прежнему сверкает, только дело не доходит до взрыва, потому что разногласия слегка ослабли». Galtung (2000) Conflict Transformation by Peaceful Means: Participants' Manual, United Nations Disaster Management Training Programme. [www.transcend.org/pctrcluj2004/TRANSCEND\\_manual.pdf](http://www.transcend.org/pctrcluj2004/TRANSCEND_manual.pdf) (архив находится на <https://perma.cc/NAR5-55DG>).
4. Галтунг Й. «Трансформация конфликта мирными средствами. Руководство для участников». Учебная программа ООН по организации работ в случае бедствий (2000). [www.transcend.org/pctrcluj2004/TRANSCEND\\_manual.pdf](http://www.transcend.org/pctrcluj2004/TRANSCEND_manual.pdf) (архив находится на <https://perma.cc/NAR5-55DG>).
5. «В социальной психологии зеркальный ответ – это социальная норма, обязывающая отвечать на положительное действие другим положительным действием, вознаграждая за добрые дела. Зеркальный ответ как социальный конструкт означает, что в ответ на дружелюбные поступки люди, как правило, более склонны к симпатии и сотрудничеству, чем это прогнозирует модель собственных интересов; и, напротив, в ответ на враждебность чаще высказывается неприятие и даже жестокость». E. Fehr and S. Gächter. Fairness and retaliation: The economics of reciprocity // Journal of Economic Perspectives. 2000. 14 (3). P. 159–182.
6. Мандела Н. (2010). Разговор с самим собой. Macmillan, New York.