

Roger Fisher, William Ury и Bruce Patton  
*Getting to Yes: Negotiating Agreement  
Without Giving In Harvard Negotiation  
project*

Роджер Фишер  
Уильям Юри  
Брюс Паттон



*Как всегда добиваться своего*

МИОО

# 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 вступать 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 незыблемыми 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 покупать. 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 смиряться 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.