

Роджер Фишер, Уильям Юри, Брюс Паттон

Переговоры без поражения
Гарвардский метод

[Сайт книги]

[Купить книгу в Озоне]

Переговоры без поражения – настольная книга для проведения успешных переговоров. В ней описываются проверенные инструменты и техники для разрешения любого конфликта и достижения решений, устраивающих все стороны.

Для кого эта книга?

- Для всех, кто хотел бы улучшить свои переговорные навыки в бизнесе и отношениях.
- Для всех, кто хочет научиться находить беспроигрышный выход практически из любого конфликта.

Об авторах

Роджер Фишер – американский профессор Гарвардской Школы права. Вместе с соавторами он создал Гарвардский проект в области переговоров.

Уильям Юри – антрополог, принимающий участие в мирных переговорах между корпорациями и государствами по всему миру.

Брюс Паттон проводит лекции в Гарвардском университете и является одним из создателей *Vantage Partners*, международной компании, консультирующей корпорации в области переговоров.

Научитесь вести переговоры; на переговорах держится практически все

Порой это непросто представить, однако лишь несколько десятилетий назад решения принимались совсем не путем обсуждений и переговоров. Чаще всего они принимались единолично тем, кто стоял во главе.

В мире тогда господствовало иерархическое устройство – так, дома все решения принимал «отец семьи», на работе все следовали курсу, заданному начальником.

В наши дни подобная авторитарная структура встречается все реже. Иерархии сглаживаются, доступ к информации облегчается, и на каждом уровне в принятии решений участвует все большее количество людей.

Таким образом, общение и вовлечение людей в процесс принятия решений становится все важнее. Политики общаются с избирателями, компании принимают решения при участии сотрудников.

Даже отношения между детьми и родителями становятся демократичнее. В эру Google родители больше не могут запрещать просто потому, что «так нельзя», ведь дети в любой момент могут найти контраргументы онлайн и отстоять свое мнение.

В наши дни поиск соглашения в любой сфере жизни проходит через переговоры. Спор о просмотре кино с друзьями совсем не то, что торги с поставщиками или переговоры о международных оружейных эмбарго, однако любые переговоры во многом между собой схожи.

Вооружившись необходимыми знаниями и инструментами, вы сможете значительно улучшить результат переговоров. Каждый день жизни вы оказываетесь вовлечены в те или иные переговоры, поэтому стоит обучиться их правильно вести.

Избегайте ведения траншейной войны. Она отбирает время и силы, и мало что приносит взамен

Зачастую конфликты переходят в «траншейную войну» - обе стороны занимают свои позиции, яростно их защищают и идут на уступки только в крайнем случае. В такой ситуации переговоры не приведут к нахождению оптимального решения. Либо победит более упрямый, либо будет найден компромисс, с которым обе стороны могут кое-как примириться.

Проблема таких конфликтов в том, что обе стороны зациклились на обороне начальной позиции. Вместо того, чтобы совместно искать оптимальное решение, обе стороны хотят победить или хотя бы избежать позорного поражения. Такое отношение исключает достижение беспроигрышного решения.

Такой конфликт приводит к открытому столкновению, что отнимает кучу времени и сил. Что хуже, зачастую обе стороны без необходимости занимают наиболее крайние позиции, зная, что придется пойти на уступки. В реальности же это только удлиняет и усложняет дискуссию.

Траншейные войны не только не дают разрешить конфликт, но также влияют на отношения между двумя сторонами: «Если эта скидка в 2% для вас важнее, чем наше долгосрочное партнерство, то ищите другого поставщика!»

Траншейные войны не стоит разворачивать по многим причинам: они приводят к едва приемлемым решениям (в лучшем случае), отнимают много времени и сил, и разрушают отношения.

Помните, что ведете переговоры с людьми

Было бы недальновидно рассматривать переговоры как обсуждение проблемы двумя безукоризненно рациональными людьми. Ни в каких переговорах не бывает единой реальности; всегда существует как минимум две субъективные интерпретации происходящего. Обе стороны обладают собственными опытом, личностью, ценностями и эмоциями.

Это значит, что стороны зачастую видят вещи по-разному, и по-разному интерпретируют, казалось бы, очевидные факты. Порой люди могут говорить о совершенно разных вещах и даже этого не осознавать.

К тому же, люди по-разному реагируют на одни и те же ситуации, в особенности стрессовые. Долгие напряженные переговоры могут вызвать агрессию в одном, что вынудит другого обороняться. Когда такое происходит, дальнейшее обсуждение уже бессмысленно.

Комбинация различных взглядов и сильных эмоций исключает возможность достижения устраивающего обе стороны решения в любых переговорах. И, к сожалению, рациональные аргументы здесь не спасут.

Любые переговоры происходят на двух уровнях: на уровне рациональных аргументов и на уровне человеческого восприятия и эмоций.

Эти два уровня невозможно полностью разделить. Однако помните, что межличностные отношения всегда играют роль в дополнение к фактам, и могут стать источником конфликтов или непонимания.

Поэтому необходимо справляться с такими эмоциями как страх или агрессия. Для этого потребуются сочувствие и готовность воспринимать не только голые факты, но и личности тех, с кем проводятся переговоры.

Боритесь с проблемой, а не с собеседником

«Победа» никогда не должна быть целью переговоров, нельзя воспринимать другую сторону как противника. Вместо этого обе стороны должны вместе искать долгосрочное оптимальное решение.

Поэтому в переговорах всегда нужно отделять фактический уровень аргумента от личностного. Для проведения успешных переговоров всегда нужно оставаться на фактическом уровне.

Конечно, это сработает, только если обе стороны готовы подойти к проблеме рационально, а не эмоционально. Это значит, что обе стороны должны видеть друг в друге партнеров, ищущих беспроигрышное решение, а не врагов на поле боя, где победитель только один.

В идеале, оба должны абстрагироваться от насущной проблемы и рассмотреть ее из нейтральной позиции, вроде как сесть с одной стороны стола и рассмотреть стоящую проблему. Таким образом, вы перестаете быть противниками в битве, а становитесь партнерами в деле решения проблемы, с которой справиться можно вместе.

Обе стороны должны стремиться к использованию нейтральных выражений, и придерживаться фактов. Никогда не опускайтесь до перехода на личности, и не обвиняйте другую сторону в нерациональности, даже если другое видение кажется вам абсурдным. Иначе возникнет дистанция, и другая сторона совсем откажется от фактов в пользу эмоционального уровня.

Так, расставшаяся пара, вместо того, чтобы спорить, кто разрушил брак, должна обсуждать, как облегчить жизнь детям.

Выясните истинные мотивы обеих сторон прежде, чем искать решение

Зачастую позиции двух переговаривающихся сторон кажутся несовместимыми. Допустим, женатая пара обсуждает планы на отпуск, и один хочет поехать на море, а другой – в Альпы.

Однако если заглянуть в истинные мотивы, стоящие за этими позициями, возникнет множество решений, и возможно, даже не придется идти на компромиссы. Так, если муж хочет поехать на море ради плавания, а его супруга хочет в Альпы ради скалолазания, можно отправиться в отпуск к горному озеру.

Однако позиция зачастую основана на множестве разных причин, а не одной. Так, для прошлого примера, разные позиции супругов могут базироваться на предпочтениях о географии, размещении, питании и так далее.

Чтобы прийти к конструктивному решению, рассмотрите все возможные причины. Когда вы установите различия, будет куда проще расставить приоритеты и выяснить, где можно пойти на легкие уступки. В чем цель? В чем стороны сходятся? В чем основные различия между позициями? И главное, откуда происходят эти различия?

Людьми чаще всего движут базовые потребности в признании, контроле, безопасности и привязанности. Если вы не знаете, что движет человеком, спросите напрямую. Например, почему человек хочет поехать в Альпы? Или почему другой с этим не согласен?

Не забывайте наблюдать за тем, что движет вами. Выражайте свои мысли и интересы открыто, а уже потом предлагайте что-либо. Только когда интересы обоих сторон прозрачны, можно найти решение, которое удовлетворит обоих.

Рассмотрите разные варианты, прежде чем прийти к решению

Когда двое ведут переговоры, они чаще всего уже имеют четкое представление о желаемом результате. Иногда одна сторона приносит проекты договора, надеясь убедить другую подписать его.

Такие «решения» обречены на неудачу: в них по определению заключен дисбаланс, так как они основаны лишь на одной позиции. Они не предоставляют основы для совместного решения.

Вместо того, чтобы предлагать одностороннее решение, лучше обсудить все виды возможных, и принять из них только то, что устроит обе стороны.

Допустим, вас спрашивают, кто должен получить в этом году Нобелевскую премию по литературе. Скорее всего, вы не назовете сразу конкретного имени, вы составите список кандидатов и, поразмыслив, выберете одного из них.

Именно таким образом нужно искать решение на переговорах.

Постройте переговоры, состоящие из двух фаз: первоначально вы выделяете возможные решения, и только затем соглашаетесь на одно из них. Не объединяйте две этих фазы в одну.

Первоначально выделите наиболее крайние позиции, рассмотрите разнообразные сценарии и проработайте детали. Будьте креативнее – делайте корявые наброски, устраивайте мозговой штурм и так далее. Можете превратить обсуждение наиболее крайних позиций в дружелюбную игру, например, что скажут либералы? А что думают закоренелые консерваторы?

В итоге вы получите множество возможных решений, а когда перейдете к их обсуждению, скорее всего некоторые из них окажутся приемлемыми для другой стороны.

Базируйте свои решения на объективных доводах

Вне зависимости от того, насколько у вас благие намерения, переговоры не продвинуться вперед, если вы предлагаете одно конкретное четко сформулированное решение. Обычно человек начинает защищаться или проявляет агрессию в таких случаях.

Прежде всего, необходимо найти разумные доводы, на которых будет базироваться ваше решение. Они должны быть однозначными и объективными, и не должны оставлять места для неверной интерпретации другой стороной.

К примеру, справедливая цена за дом не совпадет ни с целевой ценой продавца, ни с целевой ценой покупателя. Справедливая цена выставляется в зависимости от цены за квадратный метр земли, состояния дома и цен на похожие дома в том же районе. Все эти критерии объективны и их легко проверить.

Во время переговоров обе стороны должны приводить свои доводы, чтобы оценить качество решения. Доводы не обязаны быть одинаковыми, но они должны быть объективны и понятны.

Никогда не поддавайтесь на ультиматум и не поддавайтесь давлению. Если вам демонстрируют цифру, заявляя, что это последнее предложение, просто спросите, на чем базируется другая сторона, почему человек считает, что эта цена справедлива.

Зачастую не будет объективных мерок, стандартов или прецедентов, на которые можно было бы опереться. Тем не менее, всегда пытайтесь найти объективные критерии, на которых будет базироваться решение.

Если же таковые найти невозможно, как минимум организуйте открытый процесс принятия решения. Такой способ переговоров знаком детям уже в садике по методу «я режу, ты выбираешь». Он заключается в том, что печеньице на двоих делит один ребенок, и этот процесс должен быть максимально честным, так как второй потом выбирает, кому какая половина.

Готовьтесь к переговорам заранее

Всегда готовьтесь к переговорам.

Подготовка – это сбор всех доступных фактов и информации, и тщательное их изучение.

Выясните, кем являются люди, с которыми нужно будет сотрудничать, в чем конкретно состоит суть переговоров. Что движет другой стороной? В чем состоят их интересы и цели? Независимы ли они в своих решениях, или им приходится учитывать интересы начальника, партнеров, супруга? Существуют ли какие-то политические, личные или религиозные обстоятельства, о которых полезно знать?

Чем больше вы знаете, тем лучше вы понимаете другую сторону, тем вероятнее будет достижение конструктивного итога. Чем меньше вы знаете, тем выше шанс прийти к безосновательному спору, сводящемуся к предубеждению, спекуляции и эмоциям.

К тому же, не стоит недооценивать логистическую сторону переговоров. Где они пройдут – в вашем офисе? Дома? На нейтральной территории? Как они пройдут – лично? По телефону? Между группами? Какую роль играет время? Окажут ли сроки положительное влияние на переговоры, или отрицательное?

Вкладывая время в изучение деталей и тщательную подготовку, вы создаете позитивную основу, на которой обе стороны чувствуют себя комфортно. Это значительно увеличит шансы на проведение конструктивной дискуссии, и снизит вероятность застрять на начальной позиции.

Переговоры – это общение. Слушайте и придерживайтесь фактов

Не секрет, что многие конфликты и проблемы никогда бы не возникли, если бы люди больше общались. Непонимание и пробелы в знаниях зачастую ведут к спорам, а общение помогает избежать подобных проблем.

Даже в случае открытого конфликта продолжайте позитивное и нацеленное на решение общение. Ведите дискуссию, не позволяйте обеим сторонам зациклиться на споре и прервать поток обсуждения.

Для этого, прежде всего, нужно научиться слушать. Старайтесь услышать не только то, что сами хотите, но и то, что человек говорит в действительности. Для этого лучше всего перефразировать сказанное собеседником: «Если я правильно понимаю, вы считаете, что…» Таким образом, вы демонстрируете, что слушали, и избегаете непонимания с самого начала, ведь собеседник сразу отметит, если вы что-то не так поняли.

Когда вы поняли позицию другой стороны, объясните свою собственную. Не говорите об ошибочности позиции собеседника; вместо этого опишите собственные пожелания и предположения.

Контролируйте свои эмоции, но давайте собеседнику излить гнев или иные эмоции, если необходимо. Когда это происходит, стройте фразу подобным образом: «Я понимаю, почему вы раздражены, а нас расстраивает, что…»

Целью является удержание дискуссии на уровне фактов и ее продолжение. Тишина убивает любые переговоры.

Даже наилучшие техники не всегда приводят к успеху

В теории переговоры всегда ведут к положительному результату, если обе стороны открыты, корректно структурируют дискуссию, приводят объективные доводы и стремятся вместе достичь идеального решения.

Однако принудить другую сторону вести себя определенным образом или отбросить крайнюю позицию и иррациональные предположения не получится. Можно только попробовать.

Чтобы провести дискуссию открыто, стоит подчеркнуть ее суть и указать, в каком ключе вы хотели бы провести переговоры, и как хотели бы прийти к решению.

Если другая сторона отказывается поддерживать разговор в таком ключе, или использует грязные приемы, например, классическое «плохой и хороший полицейский» или коварное «Я бы с радостью, но вот мой начальник..», тогда прямо укажите на это. Объясните, что вы приемлете только обсуждение, основанное на понимании интересов обеих сторон и приведении разумных доводов.

На результат переговоров могут повлиять и иные факторы. Например, если существует дисбаланс между двумя сторонами, например, когда вы обсуждаете повышение зарплаты с начальницей, вы можно только указать, чем, по-вашему, обсуждение наравне будет полезно для обеих сторон. Однако в итоге решение останется за ней, а вам придется его принять.

И помните, что хотя большинство вещей в жизни можно обсудить, некоторые абсолютно не подлежат обсуждению. Даже специально обученные и опытные люди не смогут договориться о покупке Белого Дома.

Итак, основная мысль книги:

Не рассматривайте конфликты как антагонистическую игру. Избегайте ведение траншейной войны, старайтесь понять глубинные интересы всех сторон и обращаться к ним. Придерживайтесь фактов, помните, что общаетесь с людьми, будьте открыты, когда дело касается принятия решения.

Практические советы:

Почему так важно научиться правильно вести переговоры?

- Потому что очень многие вещи основаны на ведении переговоров.
- Потому что траншейная война не дает хорошего результата, отнимая время и силы.

Что значит вести переговоры?

- Помнить, что вы общаетесь с людьми.
- Бороться с проблемой, а не с собеседником.
- Понять истинные мотивы, прежде чем принять решение.

Какие техники и инструменты можно использовать?

- Рассмотреть все варианты, прежде чем прийти к решению.
- Находить объективные доводы.
- Искать информацию заранее.
- Помнить, что даже наиболее эффективные техники не обязательно гарантируют успех.