

І ПРОБЛЕМА

1 НЕ ТОРГУЙТЕСЯ ЧЕРЕЗ ПОЗИЦІЇ

Незалежно від того, чого стосуються переговори – контракту, родинної сварки чи мирного врегулювання між державами, – люди зазвичай вдаються до позиційних торгів. Кожна сторона має свою позицію, відстоює її і йде на поступки, щоб дійти компромісу. Класичний приклад такого переговорного менюету – торги між потенційним покупцем і власником антикварної крамниці.

ПОКУПЕЦЬ

А скільки ви хочете за цей мідний таріль?

Та ви жартуєте? На ньому ж подряпили. Даю за нього 15.

ВЛАСНИК КРАМНИЦІ

Це вишукана антикварна річ, чи не так? Думаю, я віддам його вам за 75 доларів.

Та невже? Якби це була якась серйозна пропозиція, то я ще зрозумів би. Але 15 доларів – це геть несерйозно.

ПОКУПЕЦЬ

ВЛАСНИК КРАМНИЦІ

Ну, гаразд. Даю 20, але 75 я точно не заплачу. Називайте якусь реалістичну ціну.

Здається, пані, ви налаштовані грати по-дорослому: 60 доларів, але готівкою і вже.

25.

Я сам заплатив за нього значно більше. Тому не робіть із мене дурня.

37,50. Але це вже максимум, на більше я не піду.

А ви помітили гравіювання? Наступного року цей таріль коштуватиме вдвічі більше.

І так далі. Може, вони й дійдуть згоди. А може, й ні.

Про будь-який метод переговорів можна об'єктивно судити за трьома критеріями. По перше, він має завершуватися мудрою угодою (якщо вона в принципі можлива). По-друге, він має бути ефективним. І нарешті, він має покращувати чи бодай не погіршувати взаємин між сторонами. (Мудрою можна назвати ту угоду, яка максимально враховує законні інтереси кожної сторони, справедливо врегульовує конфліктні інтереси, є тривалою в часі та враховує інтереси спільноти).

Найпоширеніша форма переговорів, яку бачимо в цьому прикладі, залежить від поступового займання низки позицій, а потім відмови від них.

Займання позицій (як-от у випадку покупця та власника крамниці) слугує певним корисним цілям у переговорах. Ваша позиція каже іншій стороні про те, чого ви хочете; вона стає точкою стабільності в непевній та напруженій ситуації; і вона може поступово створити умови для прийнятної угоди. Але досягнути таких цілей можна й по-іншому. А позиційні торги не здатні виробити базові критерії для досягнення мудрої угоди, ефективної та дружньої щодо протилежної сторони.

СУПЕРЕЧКА ЧЕРЕЗ ПОЗИЦІЇ ПРИЗВОДИТЬ ДО НЕРОЗУМНИХ РЕЗУЛЬТАТІВ

Коли перемовники сперечаються через свої позиції, вони схильні замикатися в них. Що більше ти прояснюєш свою позицію і захищаєш її від нападів, то більше до неї прив'язуєшся. Що палкіше намагаєшся переконати іншу сторону в тому, що не можеш змінити своєї початкової позиції, то важче стає це зробити. Ваше еґо починає ідентифікувати себе з вашою позицією. Тепер у вас є ще одна підстава «зберегти обличчя» (примиривши свої дії в майбутньому зі своїми минулими поглядами), а тому стає все менш імовірно, що будь-яка угода зуміє мудро примирити початкові інтереси сторін.

Про те, що позиційні торги можуть завадити переговорам, свідчить провал перемовин щодо всеохопної заборони ядерних випробувань 1961 року, за президента Джона Ф. Кеннеді. Якби цієї угоди таки було досягнуто, це могло б завадити гонці озброєнь між наддержавами, що активно тривала наступні три десятиліття. Тоді постало принципове запитання: скільки щорічних інспекцій можна дозволити Радянському Союзу та Сполученим Штатам на території одне одного, щоб розслідувати випадки небезпечної сейсмічної активності? Радянський Союз урешті погодився на три інспекції. Сполучені Штати ж наполягали на не менш ніж десяти. І на цьому перемовини й урвалися (через позиції), попри те, що ніхто не знав, чи таку «інспекцію» проводитиме одна особа впродовж дня, чи, може, сто людей обшукуватимуть усі можливі закутки впродовж місяця. Сторони, по суті, й не намагалися визначити процедуру перевірки, яка узгодила б прагнення Сполучених Штатів контролювати ситуацію та бажання обох країн, щоб у їхні справи якнайменше втручалися.

Зацикленість на позиціях мало не призвела до непотрібного кровопролиття через конфлікт між фермерами та національною нафтовою компанією в останні роки режиму Саддама Хусейна. Фермери-переселенці на півдні Іраку об'єдналися, орендували в уряді орні землі й використали свої останні заощадження та позики, щоб вирощувати там сільськогосподарські культури. На жаль, уже за кілька місяців вони отримали листа з вимогою негайно звільнити землі, відповідно до написаного дрібними літерами пункту в їхній орендній угоді, бо на цій території було знайдено нафту. Нафтова компанія заявила: «Йдіть геть із наших земель». А фермери відповіли: «Це наша земля.

Нікуди ми не підемо». Тоді нафтова компанія заявила, що звернеться до поліції. Фермери сказали: «Ми не самі. Нас буде більше». Після цього нафтова компанія пригрозила, що залучить армію. «А в нас теж є зброя, нікуди ми не підемо, – почули вони у відповідь. – Нам нема чого втрачати».

Коли прийшли війська, кровопролиття вдалося уникнути мало не в останню мить, і лише завдяки втручанню чиновника, який щойно повернувся з тренінгу, де саме навчали альтернативі до позиційних торгів. «А скільки ще часу мине, доки ви почнете видобувати на цій території нафту?» – спитав цей чиновник у представників національної нафтової компанії. «Років зо три», – відповіли ті. «А що ви плануєте робити з цими землями кілька наступних місяців?» – «Мапування. Будемо проводити сейсмічні дослідження підземних шарів». Тоді чиновник звернувся до фермерів: «А чому ви не можете покинути землі зараз, як від вас цього вимагають?» Ті ж відповіли: «За шість тижнів почнуться жнива. Ми вклали в цей урожай усе, що маємо».

І невдовзі було досягнуто домовленості: фермерам дозволили виростити й зібрати свої врожаї. Вони ж натомість не мали перешкоджати підготовчим діям нафтової компанії. Насправді ця нафтова компанія мала намір пізніше найняти чимало з цих фермерів на будівничі роботи. І вона не була проти того, щоб між нафтовими вишками щось виروضували.

Як показують ці приклади, що більше сторони зосереджуються на своїх позиціях, то менше уваги вони звертають на врахування принципових інтересів. Досягнення домовленості стає все менш реальним. Відтак будь-яка досягнута угода відображатиме радше механічний розподіл між остаточними позиціями, аніж буде ретельно продуманим рішенням, яке враховувало б законні інтереси сторін. Як наслідок, угода (якщо її таки досягають) часто не задовольняє сторони так, як би могла.

СПЕРЕЧАТИСЯ ЧЕРЕЗ ПОЗИЦІЇ — НЕЕФЕКТИВНО

Стандартний метод переговорів приводить або до досягнення певної домовленості (як у випадку з ціною на мідний таріль), або ж до її провалу (як у випадку з інспекціями на місцях). Але, в будь-якому разі, цей процес займає чимало часу.

Суперечки через позиції сприяють появі факторів, які гальмують вирішення справи. В позиційних торгах ви намагаєтеся покращити свої шанси на те, щоб будь-яка досягнута угода була вигідною для вас. Відтак спершу займаєте найрадикальнішу позицію, вперто тримаєтеся за неї, обдурюючи іншу сторону щодо своїх справжніх інтересів, і робите невеликі поступки лише для того, щоб переговори тривали. Те саме робить і друга сторона. І все це перешкоджає швидкому вирішенню конфлікту. Що радикальнішими є початкові позиції та що меншими поступки – то більше часу й зусиль потрібно, аби з'ясувати, можливим є досягнення угоди чи ні.

Стандартні торги, що нагадують логіку менюету, потребують багатьох індивідуальних рішень, адже кожна зі сторін вирішує, що запропонувати, що відкинути і на які поступки піти. Ухвалення рішень є складним і (в найкращому разі) тривалим у часі. Там, де кожне рішення передбачає не лише поступку іншій стороні, а й, скоріше за все, створюватиме умови пресингу для подальших поступок, у перемовника стає менше підстав діяти швидко. Затягування переговорів, погрози взагалі з них вийти, відмежування від іншої сторони та інші подібні тактики стають звичними. Все назване збільшує часові та фінансові затрати для вирішення справи, а то й ставить під загрозу саме досягнення домовленості.

СУПЕРЕЧКИ ЧЕРЕЗ ПОЗИЦІЇ СТАВЛЯТЬ ПІД ЗАГРОЗУ ТРИВАЛІ ВЗАЄМИНИ

Позиційні торги перетворюються на вольові змагання. Кожна сторона робить заяви про те, на що вона згодна, а на що – ні. Завдання спільно виробити прийнятне рішення нерідко переростає в боротьбу. Кожна сторона, покладаючись лише на силу волі, намагається змусити іншу змінити позиції: «Я не планую йти на поступки. Якщо ти хочеш у кіно зі мною, то це буде тільки „Аватар“». Відтак з'являються злість і образа, адже одна зі сторін вважає, що воля іншої її ламає, не враховуючи її законних інтересів. Тож позиційні торги створюють напругу і часом руйнують стосунки між сторонами. Комерційні підприємства, які спільно вели бізнес багато років, можуть розірвати угоди. Сусіди можуть перестати спілкуватися. Образи, спричинені одним зіткненням, можуть відлунювати все життя.

ЯКЩО СТОРІН БАГАТО, ПОЗИЦІЙНІ ТОРГИ СТАЮТЬ ІЩЕ СКЛАДНІШИМИ

Попри те, що найлегше розповідати про переговори між двома особами («вами» та «іншою стороною»), насправді майже завжди в них бере участь більше сторін. За столом може опинитися відразу багато представників, або ж кожна сторона може представляти своїх виборців, начальників, раду директорів або комітети, з якими їм доводиться вести справи. Що більше людей бере участь у переговорах, то більше перешкод виникає для позиційних торгів.

Якщо це переговори між 150 країнами (як-от на різних конференціях Організації Об'єднаних Націй), позиційні торги там майже неможливі. Бо навіть якщо всі представники скажуть «так», хтось один може сказати «ні», й угоди не буде досягнуто. Взаємні поступки в таких випадках теж непрості: кому ви робите поступку? Ба навіть тисячі двосторонніх угод буде недостатньо, щоб досягнути однієї багатосторонньої угоди. В таких ситуаціях позиційні торги ведуть до формування коаліцій між сторонами, спільні інтереси в яких є радше символічними, аніж присутніми. В Організації Об'єднаних Націй такі коаліції часто приводять до переговорів між «Північчю» та «Півднем» або між «Сходом» і «Заходом». Оскільки в групі є багато членів, стає важче знайти спільну позицію. Ба навіть гірше: коли вони нарешті, доклавши великих зусиль, розробили і досягнули певного спільного рішення, змінити його вже значно важче. Так само важко змінити свої позиції, якщо додатковими учасниками є представники вищої влади, які, хоч і не були за столом переговорів, мусять схвалити це рішення.

БУТИ ПРИВІТНИМИ — НЕ ВИХІД

Чимало людей вважає, що позиційні торги є страшенно затратними, особливо для сторін та їхніх взаємин. Вони сподіваються уникнути їх, дотримуючись лагіднішого стилю переговорів. Замість сприймати іншу сторону як супротивника, вони ставляться до неї як до друга. Замість того, щоб робити наголос на перемозі (як меті), вони акцентують увагу на потребі порозумітися. У м'яких переговорах стандартні ходи — це висловлення певних пропозицій та згода на поступки, довіра до іншої сторони, дружній підхід і готовність поступитися, щоб уникнути конфронтації.

Пропонована нижче таблиця ілюструє два стилі позиційних торгів – м'який і жорсткий. Більшість людей обирає своєрідну серединну стратегію. Зважаючи на таблицю, що пропонує вам вибір, чому ви надали б перевагу – бути м'яким чи жорстким перемовником? Чи, може, ліпше обрати якусь середину?

М'який стиль переговорів наголошує на потребі творити та берегти стосунки. В родині і між друзями переговори часто відбуваються саме так. Процес є радше ефективним, принаймні в тому розумінні, що сторони швидко досягають компромісу. Оскільки ці сторони змагаються між собою в тому, як бути більш щедрими і ліпше йти назустріч одне одному, досягнути домовленості дуже реально. Але ця домовленість може виявитися не надто мудрою. Звісно, наслідки можуть бути не такими сумними, як в оповіданні О'Генрі про вбоге подружжя, в якому дружина вирішує продати своє волосся, щоб купити красивий ланцюжок до чоловічого годинника, а чоловік, своєю чергою, продає годинник, аби придбати дружині красивий гребінець до волосся. Та в кожному разі, переговори, в яких учасники дбають насамперед про стосунки, можуть привести до досягнення абиякої угоди.

ПРОБЛЕМА

Позиційні торги: яку стратегію обрати?

М'ЯКА

Учасники – це друзі.

Ціль – досягнення згоди.

Йти на поступки, щоб розвивати стосунки.

Бути м'яким до людей і до проблеми.

Довіряти іншим.

Легко змінювати свою позицію.

Висловлювати пропозиції.

Не приховувати своїх потаємних прагнень.

ЖОРСТКА

Учасники – це противники.

Ціль – перемога.

Вимагати поступок як умови для збереження стосунків.

Бути жорстким до проблеми і до людей.

Не довіряти іншим.

Дотримуватися своєї позиції.

Погрожувати.

Хитрувати щодо своїх потаємних прагнень.

М'ЯКА

Погоджуватися на односторонні втрати, аби досягнути згоди.

Шукати одну відповідь – ту, яку вони приймуть.

Наполягати на досягненні згоди.

Намагатися уникнути вольових змагань.

Піддаватися тискові.

ЖОРСТКА

Вимагати односторонніх здобутків як ціни за досягнення згоди.

Шукати одну відповідь – ту, яку ти приймеш.

Наполягати на своїй позиції.

Намагатися виграти у вольових змаганнях.

Здійснювати тиск.

Та що важливіше, обираючи м'яку та дружню форму позиційних торгів, ви стаєте вразливими для того, хто налаштований грати в цих торгах жорстко. Якщо жорсткий перемовник наполягає на поступках і погрожує, а м'який іде на поступки, щоб уникнути конфронтації, і наполягає на досягненні згоди, то шальки терезів переважають на користь жорсткого гравця. Процес призведе до досягнення домовленості, але вона не обов'язково буде мудрою. І вже точно вона буде сприятливішою для сторони, що обрала жорсткішу позицію. Якщо на наполегливі й жорсткі позиційні торги ви відповідатимете м'яко, то рано чи пізно з вас знімуть останню сорочку.

АЛЬТЕРНАТИВА Є

Якщо вам не подобається робити вибір між жорсткими та м'якими позиційними торгами, ви можете змінити гру.

Переговори проходять на двох рівнях. На першому рівні вони стосуються суті конфлікту; на другому зосереджуються (часто мимоволі) на процедурі, пов'язаній із з'ясуванням цієї суті. Перший рівень переговорів може стосуватися вашої заробітної плати, умов оренди чи ціни, яку треба заплатити. Другий пов'язаний із тим, як ви будете домовлятися про суть проблеми: шляхом м'яких, жорстких позиційних торгів або в якийсь інший спосіб. Ці переговори другого рівня – це, так би мовити, гра в гру, або ж «метагра». Кожен хід, який ви робите в переговорах, стосується не лише оренди, заробітної плати чи ще якихось важливих питань; ваша дія може також структурувати правила гри, яку ви ведете.

Ви може зберегти, усталити початковий режим переговорів або ж своєю дією змінити гру.

Цей другий рівень зазвичай лишається непоміченим, бо здається, ніби все відбувається саме собою, без будь-яких свідомо ухвалених рішень. Лише коли вам доводиться мати справу з вихідцем із іншої країни (а особливо з кимось, у кого виразно інший культурний досвід), ви, скоріше за все, відчуєте потребу узгодити прийнятну для вас обох процедуру, за якою будете з'ясовувати присутні проблеми. Але свідомо чи ні, кожним своїм рішенням, кожним ходом ви обираєте правила та процедуру переговорів, навіть якщо вам здається, що всі ваші дії стосуються суті проблеми, а не процедури.

Тож відповідь на запитання, який стиль переговорів обрати – м'який чи жорсткий, буде: жоден. Змініть гру. В Гарвардському переговорному проєкті ми розробили альтернативу до позиційних торгів – переговорний метод, розроблений, щоб ефективно та дружно досягати мудрих результатів. Цей метод, який ми назвали *засадничими переговорами* (*principled negotiation*), або ж *переговорами щодо сумі* (*negotiation on the merits*), можна звести до чотирьох головних пунктів.

Ці чотири пункти означають простий метод переговорів, застосовний фактично за будь-яких обставин. Кожен пункт стосується базових елементів переговорів і пропонує, що слід зробити.

Люди:	Відокремлюйте людей від проблем.
Інтереси:	Зосередься на інтересах, а не позиціях.
Альтернативи:	Продумай альтернативні варіанти, вигідні для всіх сторін, а вже тоді ухвалюй рішення.
Критерії:	Наполягай, щоб результат спирався на якісь об'єктивні критерії.

Перший пункт зважає на той факт, що люди – не комп'ютери. Ми – істоти з сильними емоціями, що часто мають кардинально відмінне сприйняття речей і впливають на змогу порозумітися. Зазвичай емоції переплітаються з об'єктивними характеристиками проблеми. А обрання певної позиції лише погіршує ситуацію, бо людське єго починає ідентифікувати себе з цієї позицією. Згода на поступки «заради стосунків» приносить не менше

проблем, бо насправді вона може захочувати і винагороджувати впертість, що нерідко призводить до образ, які зрештою руйнують ці стосунки. Відтак перед тим, як вирішувати суть проблеми, слід відділити від неї «людський фактор» і розглядати його окремо. Учасники мають усвідомити, що їм, якщо не буквально, то бодай образно треба працювати пліч-о-пліч, атакуючи проблему, а не одне одного. Тож перша порада: *відокремте людей від проблем.*

Другий пункт покликаний подолати недоліки, зумовлені тим, що люди прив'язуються до позицій, які вони зайняли, тоді як мета переговорів – задовольнити їхні принципові інтереси. Позиція, яку ви займаєте в переговорах, часто приховує те, чого ви насправді прагнете. Компроміс між позиціями навряд чи призведе до досягнення такої угоди, що ефективно подбає про потреби, які змусили цих людей зайняти саме ці позиції. Тож другий базовий елемент методу: *Зосередьтесь на інтересах, а не позиціях.*

Третій пункт є реакцією на труднощі, пов'язані з ухваленням оптимальних рішень під тиском. Спроба ухвалити рішення в присутності супротивника звужує ваше поле зору. Якщо на карту поставлено дуже багато – творчий підхід блокується. Так само, як і пошук правильного рішення. Ви можете уникнути цих перешкод, трохи відклавши ухвалення остаточного рішення, а за цей час продумати широкий спектр можливих варіантів, які враховуватимуть спільні інтереси і творчо примирять відмінні позиції. Тож третій базовий елемент: перед тим, як остаточно домовитися, *продумайте альтернативні варіанти, вигідні для всіх сторін.*

Коли інтереси є прямо протилежними, перемовник може досягнути сприятливого результату, просто будучи впертим. Такий метод схильний винагороджувати безкомпромісність і призводить до випадкових результатів. Але ви можете чинити опір впертому перемовникові, наполягаючи на тому, що його «ні» не є достатнім аргументом, а угода має відображати певні справедливі стандарти, не залежні від голої волі будь-якої сторони. Це не означає, що умови мають спиратися на норми, які обрали ви. Це лише означає, що результат мають визначати певні справедливі критерії – як-от ринкова ціна, думки експертів, звичаї чи закони. Обговоривши такі критерії, а не бажання чи, навпаки, небажання сторін робити те або те, ніхто не муситиме здавати своїх позицій; обидві сторони зможуть підкоритися

справедливому рішення. Відтак четвертий базовий елемент: *Наполягайте на застосуванні об'єктивних критеріїв.*

У запропонованій схемі ми зіставили метод засадничих переговорів із принципами жорстких і м'яких позиційних торгів. Жирним шрифтом тут виділено чотири принципові елементи методу.

ПРОБЛЕМА		РІШЕННЯ
<i>Позиційні торги: яку гру обрати?</i>		<i>Зміни гру – домовляйся щодо суті проблеми.</i>
М'ЯКИЙ СТИЛЬ	ЖОРСТКИЙ СТИЛЬ	ЗАСАДНИЧІ ПЕРЕГОВОРИ
<i>Учасники – це друзі.</i>	<i>Учасники – це противники.</i>	<i>Учасники – це ті, хто вирішують проблему.</i>
<i>Мета – досягнути згоди.</i>	<i>Мета – це перемога.</i>	<i>Мета – це мудре рішення, досягнуте ефективно та миролюбно.</i>
<i>Йди на поступки, щоб зберегти стосунки.</i>	<i>Вимагай поступок як умови для збереження стосунків.</i>	ВІДОКРЕМЛЮЮ ЛЮДЕЙ ВІД ПРОБЛЕМИ.
<i>Будь м'яким до людей і до проблеми.</i>	<i>Будь жорстким до проблеми і до людей.</i>	<i>Будь м'яким до людей і жорстким до проблем.</i>
<i>Довіряй іншим.</i>	<i>Не довіряй іншим.</i>	<i>Дій безвідносно до довіри.</i>
<i>Легко змінюй свою позицію. Висловлюй пропозиції.</i>	<i>Затято тримайся своєї позиції.</i>	ЗОСЕРЕДЬСЯ НА ІНТЕРЕСАХ, А НЕ ПОЗИЦІЯХ.
<i>Не приховуй своїх потаємних прагнень.</i>	<i>Висловлюй погрози. Хитруй щодо своїх потаємних прагнень.</i>	<i>З'ясовуй інтереси. Намагайся не мати потаємних прагнень.</i>

М'ЯКИЙ СТИЛЬ	ЖОРСТКИЙ СТИЛЬ	ЗАСАДНИЧІ ПЕРЕГОВОРИ
<i>Погоджуйся на односторонні втрати, щоб досягнути згоди.</i>	<i>Вимагай односторонніх здобутків як умови для досягнення згоди.</i>	РОЗРОБИ АЛЬТЕРНАТИВНІ ВЗАЄМОВИГІДНІ ВАРІАНТИ.
<i>Шукай єдину відповідь – ту, яка задовольнить їх.</i>	<i>Шукай єдину відповідь – ту, яка задовольняє тебе.</i>	<i>Розроби декілька варіантів, із яких можна вибрати; рішення ухвалиш потім.</i>
<i>Наполягай на досягненні згоди.</i>	<i>Наполягай на своїй позиції.</i>	НАПОЛЯГАЙ НА ЗАСТОСУВАННІ ОБ'ЄКТИВНИХ КРИТЕРІЇВ.
<i>Намагайся уникати вольових змагань.</i>	<i>Намагайся виграти у вольових змаганнях.</i>	<i>Спробуй досягнути результату, що спирається на критерії, які не залежать від чиеїсь волі.</i>
<i>Піддавайся тискові.</i>	<i>Тисни сам.</i>	<i>Аргументуй і будь відкритим до аргументів; поступайся принципам, а не тискові.</i>

Чотири елементи засадничих переговорів є важливими з того моменту, коли ви тільки починаєте думати про переговори, й аж до часу, коли або буде досягнуто угоди, або ж ви вирішите відступитися. Цей період можна розділити на три етапи: аналіз, планування та дискусію.

На етапі *аналізу* ви просто намагаєтесь поставити діагноз ситуації – зібрати інформацію, організувати та осмислити її. Ви маєте врахувати проблему упередженого сприйняття протилежних сторін, ворожі емоції та непрозору комунікацію, а також визначити свої інтереси та інтереси іншої сторони. На цьому етапі ви маєте звернути увагу на варіанти, що вже

доступні для обговорення, та визначити критерії, пропоновані як основа для досягнення порозуміння.

На етапі *планування* ви вдруге маєте справу з тими ж чотирма елементами, висловлюючи ідеї та вирішуючи, що робити. Як ви пропонуєте вирішити проблему людського фактора? Які з інтересів для вас найважливіші? І які об'єктивні перешкоди існують? Ви маєте продумати додаткові варіанти й додаткові критерії, щоб обрати з-поміж них.

Також і на етапі *дискусії*, коли сторони спілкуються між собою, шукаючи порозуміння, чотири елементи залишаються найкращими об'єктами для обговорення. Різницю в сприйнятті, почуття розчарування та злості, а також труднощі в спілкуванні слід визнати і спробувати дати їм раду. Кожна сторона має дорости до розуміння інтересів іншого. Тоді обоє можуть спільно виробити взаємовигідні варіанти та шукати згоди щодо об'єктивних стандартів задля задоволення протилежних інтересів.

Узагальнюючи, метод засадничих переговорів (зосереджений на базових інтересах, взаємовигідних варіантах і справедливих стандартах), на відміну від позиційних торгів, зазвичай завершується *мудрою* угодою. Метод дає змогу досягнути поступового консенсусу щодо спільного рішення *ефективно*, без втрат, типових для угод, у яких ви хапаєтеся за певні позиції лише для того, щоб потім намагатися їх уникнути. А відокремлення людей від проблеми дасть вам змогу напряду вести справи з іншою стороною, ставлячись до неї співчутливо, як до людської істоти, незалежно від будь-яких посутніх відмінностей між вашими інтересами. Що зрештою і уможливорює *дружнє* залагодження ситуації.

Кожен із наступних чотирьох розділів розглядає один із чотирьох базових елементів. Якщо в якусь мить ви відчуєте скепсис, то можете просто прогортати розділи до кінця і спинитися на якомусь із наступних – шостому, сьомому чи восьмому, – що дають відповіді на запитання, які найчастіше виникають щодо цього методу.