

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 смириться 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.