



# Книга Как преодолеть НЕТ

## Переговоры в трудных ситуациях

Уильям Юри  
Альпина Бизнес Букс, 2012  
Год первого издания:1991  
Также есть на следующих языках: Английский

### Рецензия BooksInShort

Уильям Юри, ученый с мировым именем, – признанный специалист в сфере ведения переговоров. Его книга “Как преодолеть НЕТ”, впервые опубликованная в 1991 году, читается на одном дыхании. Не удивительно, что она стала бестселлером: автор пишет ясно, доходчиво и увлекательно. Это практическое пособие рассчитано на самый широкий круг читателей. *BooksInShort* рекомендует его в первую очередь предпринимателям, но также и всем, кто сталкивается с необходимостью вступать в переговоры, будь то с террористами, захватившими заложников, или с начальником, не желающим повисить оклад. Прочитав эту книгу, вы освоите немало полезных навыков.

### Основные идеи

- Суть “стратегии прорыва” в переговорах состоит в том, чтобы сдерживать инстинктивную реакцию и продвигаться к цели косвенными путями.
- Эта стратегия включает пять шагов: мысленно дистанцируйтесь от ситуации, поймите интересы оппонента, “смените обрамление”, постройте “золотой мост” и дайте необходимые объяснения.
- Четко осознайте, к чему вы стремитесь и как хотите этого достичь.
- Превратите оппонентов в партнеров.
- Цель переговоров – достичь такого результата, который для каждой из сторон окажется более выгодным, чем наилучшая альтернатива обсуждаемому соглашению (НАОС).
- Залог успешных переговоров – тщательная подготовка.
- Для совместного решения проблем обе стороны должны сосредоточиться на своих интересах, а не на позициях.
- На угрозу или нападение люди инстинктивно реагируют ответным ударом.
- Наблюдайте за происходящим как бы со стороны, и вам будет легче распознать, какую из трех основных тактик избрали оппоненты: атаку, обман или обструкцию.
- Чтобы нейтрализовать враждебность оппонента, удивите его.

### Краткое содержание

#### От конфронтации к сотрудничеству

Конфликты – неотъемлемая часть нашей жизни; но столь же важную роль в ней играют переговоры – процесс двусторонней коммуникации с целью избежать конфликта и прийти к соглашению. Речь идет о переговорах в самом широком смысле слова: о тех, что мы ведем в магазине, на работе, дома... Если мы вступаем в общение с человеком, желая чего-то от него добиться, – это уже переговоры.

“Поворотный пункт стратегии прорыва – это смена игры с позиционного торга на совместное решение проблем”.

Чтобы переговоры увенчались успехом, необходимо превратить их из конфронтации в сотрудничество. Надо так изменить игру, чтобы оппоненты не атаковали друг друга, а объединили усилия и вместе выработали взаимовыгодное решение общих проблем. Для этого участникам переговоров необходимо сосредоточить внимание на пяти основных пунктах: это “интересы, варианты удовлетворения этих интересов, стандарты справедливого преодоления противоречий, альтернативы для переговоров и предложения”. Интересы каждой стороны определяются ее потребностями, опасениями, заботами и желаниями. Выявив эти интересы, начинайте искать возможности их удовлетворить.

“Путь от конфронтации к сотрудничеству лежит через переговоры”.

Нужно быть готовым к тому, что в ходе переговоров перед вами возникнет ряд препятствий, и первое из них – ваша собственная эмоциональная реакция. Например, вы склонны уступить оппоненту, потому что боитесь испортить с ним отношения. Либо ваш оппонент из страха или недоверия к вам ведет себя агрессивно и несговорчиво, поэтому и вы проявляете упорство. Секрет успеха – в умении контролировать свои чувства, действовать стратегически, не упуская из виду конечной цели и способов ее достижения.

“Ключевое слово любого соглашения – «да»”.

Для начала необходимо как следует подготовиться к переговорам. Желательно, чтобы на каждую минуту переговоров приходилась минута подготовки. В процессе планирования и проведения переговоров руководствуйтесь следующими принципами:

1. **Выясните, в чем состоят интересы каждой из сторон.** Распределите свои интересы по степени важности, чтобы случайно не вышло так, что ради мелочей вы пожертвовали чем-то существенным. Постарайтесь понять ход мыслей оппонентов: как они воспринимают ситуацию, какие у них приоритеты. Не жалейте времени на то, чтобы тщательно проанализировать их интересы. Попытайтесь понять, какие эмоции вызывает у них предмет обсуждения и как они относятся лично к вам. Чтобы узнать больше об оппонентах и определить, насколько они с вами искренни, поговорите с людьми, которые с ними знакомы: с их сотрудниками, клиентами или друзьями.
2. **Найдите варианты решения, выгодные для всех.** Итак, интересы оппонента выяснены, и теперь вы можете предложить варианты решения, подходящие для обеих сторон. Попытайтесь расширить диапазон вариантов: не ограничивайтесь теми, которые были очевидны с самого начала. Настаивать на своей изначальной позиции – очень распространенная ошибка. Такая тактика ограничивает ваши возможности и препятствует поиску новых решений. Концентрируйтесь на интересах, а не на позициях.
3. **Чтобы урегулировать спор, сослнитесь на отраслевые стандарты.** Такими стандартами могут быть, например, технические нормы, анализ затрат, выводы научных экспериментов. Ссылка на стандарты облегчает переговоры и помогает избежать конфронтации: если ваше требование подкрепляется объективными нормами, противная сторона скорее сочтет его справедливым.
4. **Обдумайте возможные альтернативы переговорам.** Вопреки распространенному мнению, цель переговоров – не просто решить проблему, а прийти к такому решению, которое будет для обеих сторон более выгодным, чем наилучшая альтернатива обсуждаемому соглашению (НАОС). Чем привлекательнее ваша НАОС, тем сильнее ваша позиция в переговорах. Например, если вы добиваетесь, чтобы начальник повысил вас в должности, то приглашение работать в другой фирме придаст вам сил и уверенности. Соотносите каждое возможное решение с НАОС, к которой вы обратитесь, если переговоры окончатся неудачей. При этом не забывайте, что у вашего оппонента тоже есть НАОС. Если ваша наилучшая альтернатива выгоднее всех возможных вариантов соглашения, то стоит ли вообще продолжать переговоры?
5. **Разработайте разумное предложение.** Предложение – это проект соглашения, который вы готовы подписать. Пусть ваши запросы будут высокими, но реалистичными. Не стоит думать, что вам удастся добиться всего: нужно заранее четко определить тот минимум, который вас удовлетворит. Для этого сопоставьте каждый вариант предложения со своей НАОС. Затем проведите репетицию переговоров. Пусть ваш друг сыграет роль оппонента и представит вам контраргументы. Попытайтесь предугадать реакцию оппонентов: тем самым вы снизите вероятность того, что они застигнут вас врасплох.

## “Стратегия прорыва”: шаг за шагом

“Стратегия прорыва” позволит вам превратить оппонента в партнера, с которым вы будете вместе искать решение проблемы. Она поможет радикально изменить правила игры, исключив из нее элемент враждебности, и выработать взаимовыгодные решения самых сложных проблем.

“Переговоры – это скорее вопросы, чем объяснения”.

Чтобы такое превращение состоялось, нужно уметь объяснять: помогите своим партнерам увидеть проблему с другой стороны. В процессе переговоров сдерживайте эмоции и не стремитесь идти напролом. “Стратегия прорыва” включает следующие пять шагов.

### Шаг первый: “Поднимитесь на балкон”

Что делать, когда страсти накалены до предела и вы уже не в силах сдерживать раздражение? Дистанцируйтесь от ситуации: представьте себе, будто наблюдаете происходящее откуда-то сверху, например с балкона. Избегайте спонтанной реакции. Трезво оценивайте действительность. Ведите себя как наблюдатель. Не давайте воли эмоциям, сосредоточьтесь на цели. Выработайте четкое понимание своих задач. Сохраняйте спокойствие и здравый смысл.

“Самое главное в искусстве ведения переговоров – это умение поставить себя на место противной стороны”.

Когда люди чувствуют, что на них нападают, они, как правило, реагируют инстинктивно и неудачно. Чаще всего они наносят ответный удар, что вначале может принести победу, но в перспективе оборачивается поражением. Спонтанная реакция может быть различной: от отступления под натиском противника до полного разрыва отношений с ним. Это вполне понятно: никому не хочется чувствовать себя побежденным. Однако подобное поведение неизбежно приведет к нежелательным последствиям – не только эмоциональным, но и финансовым. Чтобы избежать их, научитесь властвовать собой.

“Нередко сознание оппонента напоминает захлащенный чердак, заполненный старыми обидами, жалобами и предубеждениями... если вы признаете обоснованность того, что говорит противная сторона, эмоциональный заряд всего этого хлама станет слабее. Чердак начнет очищаться”.

Когда вас атакуют, ни в коем случае не теряйте самообладания. Необдуманная реакция только усложнит проблему. Не реагируйте на провокации оппонентов, постарайтесь сохранить хладнокровие. Если вы дистанцировались от ситуации, вам будет легче распознать, какую из трех основных тактик избрала противная сторона: атаку, обман или обструкцию. Понимание тактики оппонента поможет вам выработать правильную реакцию. Просите оппонентов повторить сказанное; записывайте их реплики, чтобы потом проследить, как менялась их позиция. Если они прибегли хотя бы к одной из перечисленных тактик, то, скорее всего, пустят в ход и остальные, чтобы вывести вас из равновесия.

## **Шаг второй: “Перейдите на сторону оппонента”**

Не позволяйте оппонентам втянуть вас в спор. Обезоружьте их, сделав что-нибудь такое, чего от вас не ждут. Они думают, что вы будете упрямы и агрессивны, а вы, вопреки всем прогнозам, возьмите и согласитесь с ними. Признайте правомерность их позиции и продемонстрируйте им свое уважение. Скажите, что их точка зрения обоснованна. Если вы прислушаетесь к ним, они начнут прислушиваться к вам. Будьте активным и внимательным слушателем, проявляйте чуткость и отзывчивость; расположите оппонента к себе так, чтобы он разъяснил вам свою позицию.

“Секрет эффективных переговоров прост: подготовка, подготовка и еще раз подготовка”.

Именно такую тактику применил в 1989 году бывший министр обороны США Роберт Макнамара, обсуждая с советскими и кубинскими дипломатами Карибский кризис 1962 года. Макнамара признал, что решение правительств СССР и Кубы разместить на острове ядерное оружие было вполне закономерным: по их данным, США готовили вторжение на Кубу, хотя в действительности ничего подобного не планировалось. Это замечание крайне удивило оппонентов и заставило их прислушаться к словам экс-министра.

“Весьма распространенная ошибка при ведении переговоров – это неспособность отойти от единственного решения, то есть исходной позиции”.

Выражая свое мнение в напряженной ситуации, прибегайте к высказываниям от первого лица. Вместо того чтобы обвинять других в безответственности, выразите ту же мысль иначе, сказав, что вас огорчают их поступки. Этот прием позволит вам четко обозначить свои потребности, взгляды и устремления, не акцентируя внимание на недостойном поведении и нежелательных решениях другой стороны.

## **Шаг третий: “Смените обрамление”**

Если переговоры заходят в тупик, необходимо “сменить обрамление”, или прибегнуть к рефреймингу. Не отвергайте аргументы противной стороны, а поместите их в новые рамки, переформулируйте таким образом, чтобы появился повод “попытаться решить проблему вместе”. Покажите оппоненту, что понимаете его позицию, что у вас есть общие интересы и что возможны альтернативные решения.

“Первой жертвой атаки становится ваша объективность – крайне необходимое качество для эффективного ведения переговоров”.

Рефрейминг, таким образом, предполагает, что вы начинаете относиться к оппоненту как к партнеру, с которым вам предстоит вместе выработать взаимовыгодное решение. Чтобы сдвинуть переговоры с мертвой точки, полезно бывает спросить у оппонента, как бы он предложил разрешить возникшее противоречие. Скорее всего, он охотно даст вам совет, и противостояние превратится в конструктивный диалог.

“Изобретение взаимовыгодных вариантов – это главный шанс участника переговоров”.

Старайтесь задавать “открытые” вопросы, на которые у противной стороны, скорее всего, нет готовых ответов, например: “Какова цель этой политики?” Или: “Что, по-вашему, я должен делать дальше?” Тем самым вы сможете вовлечь оппонента в дискуссию, и ему придется отказаться от первоначальной тактики – обмана или обструкции.

“Сочетание двух на первый взгляд несовместимых реакций – признание взглядов противной стороны и выражение собственных взглядов – гораздо эффективнее каждой в отдельности”.

Если вас просят принять важное решение немедленно, не делайте этого. Постарайтесь выиграть время для размышлений: скажите, например, что ваш юрист должен проверить все документы, прежде чем вы их подпишете. Если оппонент устанавливает неразумные сроки, проверьте достоверность информации. Например, если представитель руководства говорит вам, что подписанный контракт нужен его фирме сегодня же, не верьте ему на слово: вполне возможно, что проект должен еще пройти процедуру общего голосования, и это займет не меньше недели. Отменив жесткие сроки, вы избавите себя от необходимости отвечать на ультиматум противника.

## **Шаг четвертый: “Постройте золотой мост”**

Рассчитывая на долгосрочное сотрудничество, следите за тем, чтобы все ключевые решения принимались коллегиально и отвечали интересам всех участников. Если представителю противной стороны придется показать свою слабость в присутствии подчиненных или условия соглашения будут слишком жестко сформулированы, сделка расстроится.

“Большинство переговоров выигрываются или проигрываются еще до того, как они начнутся”.

Оказывая на оппонентов давление, вы их оттолкнете: сама перспектива соглашения покажется им тягостной и унижительной. Если между вами выросла пропасть, наведите над ней “золотой мост”. Как это сделать? Представьте оппонентам свои предложения и призовите их к

конструктивной критике, тогда им придется встать на вашу позицию. Постарайтесь вовлечь их в процесс выработки решения, выгодного для всех. Совместно с вами они смогут найти наилучший из возможных путей, соблюсти свои интересы и сохранить лицо.

“Следуйте библейскому совету: «...всякий человек да будет скор на слышание, медлен на слова, медлен на гнев»”.

Потребность человека в признании, уважении и независимости может заметно повлиять на ход переговоров. Компания Campbell Soup хотела выкупить один очень прибыльный ресторан и создать на его основе сеть. Представитель компании многократно пытался договориться с владельцем заведения, но тот наотрез отказывался от сделки.

Когда в бесплодных переговорах прошли полтора месяца, представитель напрямую спросил у владельца, в чем причина отказа. Тот объяснил ему, что ресторан – дело всей его жизни, и он ни за что не согласился бы с ним расстаться. Главным для него были не деньги, а чувство гордости за свое детище. Представитель Campbell Soup учел это и предложил владельцу сотрудничество: он по-прежнему будет управлять рестораном и поможет компании создать сеть. Это предложение удовлетворило владельца, и сделка состоялась.

## **Шаг пятый: “Используйте силу для обучения”**

Если напряженность продолжает расти, обострять конфликт не следует. Объясните оппонентам, к каким негативным последствиям приведет конфронтация. Подскажите им, что есть другой выход, куда более выгодный для всех, но при этом подчеркните: он возможен лишь в том случае, если преодолевать препятствия совместно.

Итак, что же делать, если на пути к соглашению возникают препятствия? Не реагируйте на провокации противника, постарайтесь сделать из него партнера! В конце концов, “ваша цель не победить его, а склонить на свою сторону”. Это потребует терпения, но если вы сумеете создать благоприятную атмосферу, даже небольшой прорыв принесет вам полную победу. Помогите представителю противной стороны составить “победную речь”, в которой он убедит своих коллег, что соглашение с вами для них крайне выгодно, что это победа, а не уступка. Тем самым вы предупредите возможную критику, и ваш “золотой мост” уже никто не разрушит.

## **Об авторе**

**Уильям Юри** – доктор наук, специалист в области переговоров и публичных выступлений, сооснователь “Гарвардского переговорного проекта”. Соавтор книг “Переговоры без поражения” и “Урегулирование споров”, автор книг “Гарвардская школа переговоров”, “Третья сторона”, “Как достичь мира” и других.

---