### Часть I. Проблема.

#### Глава 1. Не ведите позиционный торг.

Чего бы ни касалось обсуждение — контракта, семей­ной ссоры или мирного урегулирования между государ­ствами, люди вступают в спор, занимая, как правило, определенные позиции. Каждая из сторон, отстаивая свою позицию, вынуждена делать уступки, чтобы достичь компромисса. Классический пример такого пере­говорного менуэта представляет собой приведенный ниже торг между покупателем и владельцем второсорт­ного магазина:

|  |  |
| --- | --- |
| **Покупатель** | **Владелец магазина** |
| Сколько вы хотите за это мед­ное блюдо? | Красивая старинная вещь, не так ли? Я полагаю, что мог бы отдать ее за 75 долларов. |
| Да что вы, оно же поцара­пано! Я дам за него 15 дол­ларов. | Неужто? Я бы еще подумал, если бы вы сделали серьез­ное предложение, но 15 дол­ларов — это, конечно, несерь­езно. |
| Хорошо. Я могу пойти на 20 долларов, но 75 долларов! Я не могу заплатить подобную сумму. Назовите реальную цену. 25 долларов. | Вы настроены жестко торго­ваться, молодая леди. Платите 60 долларов прямо сейчас. |
| 37 долларов 50 центов. Больше дать не могу. | Оно мне стоило намного боль­ше. Ваше серьезное предло­жение? А вы заметили гра­вировку? В следующем году такие вещи будут стоить вдвое дороже того, что вы можете заплатить сегодня. |

И так далее и тому подобное, без конца. Может быть, они придут к согласию, возможно, и нет.

О любом методе переговоров можно достаточно вер­но судить с помощью трех критериев: он должен при­вести к разумному соглашению, если таковое вообще возможно; он должен быть эффективен; он должен улучшить или по крайней мере не испортить отношения между сторонами. (Разумным можно назвать такое соглашение, которое максимально отвечает законным интересам каждой из сторон, справедливо регулирует сталкивающиеся интересы, является долговременным и принимает во внимание интересы общества.)

Самая обычная форма переговоров, проиллюстриро­ванная приведенным выше примером, зависит от по­следовательно занимаемых — а затем уступаемых в некой последовательности — позиций. Подобно тому как это делают наши покупатель и продавец, занятие тон или иной позиции служит в процессе переговоров ка­ким-то полезным целям. Вы даете тем самым понять другой стороне, чего вы хотите; затем в неопределенной и напряженной ситуации появляется какая-то точка опоры, а в конечном счете могут, появиться и условия для приемлемого соглашения. Но эти же цели могут быть достигнуты другими путями. К тому же в позици­онном торге важные критерии разумного соглашения — эффективность и дружелюбие — недостижимы.

##### Спор по поводу позиций приводит к неразумным со­глашениям.

Когда участники переговоров спорят по поводу пози­ций, они обычно сами ограничивают себя рамками этих позиций. Чем больше вы проясняете свою позицию и защищаете ее от нападок, тем больше вы себя с ней связываете. Чем больше вы пытаетесь убедить другую сторону в невозможности изменить свою первоначаль­ную позицию, тем труднее становится это сделать для вас. Ваше «я» отождествляется с вашей позицией У вас появляется новая заинтересованность в «спасении лица» — в примирении будущего действия с прошлыми позициями, — что делает все более и более не возможным достижение любого соглашения, которое в разумной степени примиряет, первоначальные интересы сторон.

Тот факт, что позиционный торг сильно мешает в переговорах, был хорошо проиллюстрирован провалом переговоров о всеобъемлющем запрете на ядерные ис­пытания при президенте Кеннеди[[1]](#footnote-1). Тогда возник решающий вопрос: какое число инспекций на местах должно быть разрешено Советскому Союзу и Соединен­ным Штатам на территории друг друга при расследова­нии случаев подозрительной сейсмической активности? Советский Союз в конце концов согласился на проведе­ние трёх проверок Соединенные Штаты настаивали на проведении не менее десяти. И здесь переговоры были прерваны — из-за позиций, — несмотря на тот факт, что никто не понимал; будет ли «инспекция» представлять гобой проверку одним лицом в течение дня или сотней людей, бессистемно разбирающихся в проблеме в тече­ние месяца. Стороны предприняли минимум усилий для определения процедуры проверки, которая могла бы совместить интерес Соединенных Штатов относительно проверки со стремлением обеих стран к минимальному вторжению в дела друг друга.

По мере того как все, больше внимания уделяется позициям, все меньше значения придается основопола­гающим интересам сторон. Достижение согласия стано­вится все менее вероятным. Любое достигнутое согла­шение может скорее отражать механический компро­мисс между финальными позициями, нежели решение, тщательно выработанное с целью учета законных инте­ресов сторон. Результатом зачастую является соглаше­ние, удовлетворяющее каждую из сторон менее, чем это могло бы быть.

##### Позиционный торг неэффективен.

Стандартный метод переговоров может привести либо к договоренности, как в случае с медным блюдом, либо к неудаче, как это было с вопросом о числе инспекций на местах. При любом повороте событий процесс пере­говоров занимает много времени.

Позиционный спор создает благоприятную почву для различного рода уловок, задерживающих принятие решения. При позиционном торге вы пытаетесь улуч­шить свой шанс на достижение выгодной вам догово­ренности, с самого начала выдвигая свою крайнюю по­зицию, упорно ее отстаивая, стараясь ввести другую сторону в заблуждение относительно ваших истинных взглядов, и делаете небольшие уступки, необходимые только для продолжения переговоров. Так же поступа­ет и другая сторона. И все это в целом мешает быстро­му достижению соглашения. Чем более жесткую пози­цию вы занимаете и чем незначительнее ваши уступки, тем больше времени и усилий потребуется для; того, чтобы обнаружить, возможно или нет соглашение.

Подобный стандартный торг требует также большо­го числа индивидуальных решений по мере того, как каждый его участник решает, что предложить, что от­вергнуть и насколько далеко можно пойти на уступки. Процесс принятия решения труден и расточителен по времени, и это в лучшем случае. Там, где каждое ре­шение не только влечет за собой уступку другой сторо­не, но и создает давление для дальнейших уступок, у человека, ведущего переговоры, остается все меньше стимулов для быстрого продвижения переговоров. За­тягивание переговоров, угрозы покинуть их, твердая оппозиция и другие подобные методы становятся обыч­ным делом. Все это увеличивает время и цену за дости­жение договоренности так же, как и риск того, что соглашение не будет достигнуто вообще.

##### Позиционные переговоры угрожают продолжающимся отношениям.

Позиционный спор превращается в состязание воли. Каждый участник заявляет, на что он пойдет, а на что нет. Задача совместной выработки приемлемого реше­ния имеет тенденцию превратиться в битву. Каждая сторона с помощью одной только силы воли принужда­ет другую сторону изменить позицию. «Я не собира­юсь уступать. Если ты хочешь идти в кино со мной, то мы идем смотреть либо „Мальтийского сокола", либо вообще никуда не пойдем». Поскольку одна сторона считает, что она сломлена непреклонной волей другой стороны и ее законные интересы не учтены, часто появ­ляются гнев и обида. Распря по поводу занимаемых позиций, таким образом, ведут к напряженности в отно­шениях между сторонами, а иногда и к их разрыву. Торговые предприятия, годами поддерживавшие дело­вые отношения, могут выйти из компании, а соседи перестать разговаривать друг с другом. Чувство горечи даже от одной такой стычки может остаться на всю жизнь.

##### При наличии многих сторон позиционный торг усугуб­ляется.

Хотя вести переговоры между двумя участниками — вами и другой стороной — удобнее, фактически почти каждое обсуждение затрагивает более двух человек. За столом переговоров могут находиться люди, пред­ставляющие интересы различных групп; может быть и так, что каждая из сторон представляет избирателей, вышестоящих начальников, правления директоров или комитеты, с которыми им приходится иметь дело. Чем больше людей втянуто в переговоры, тем серьезнее становятся недостатки, свойственные позиционному торгу.

Если в переговорах принимают участие 150 стран, как на различных конференциях Организации Объеди­ненных Наций, позиционные обсуждения почти невоз­можны: чтобы заблокировать соглашение, достаточно одной стороне сказать «нет», даже если все остальные говорят «да». Взаимные уступки затруднены: «Кому вы уступаете?» И даже тысячи двухсторонних договорен­ностей не смогут привести к многостороннему соглаше­нию. В таких ситуациях позиционный торг ведет к фор­мированию коалиций, интересы которых совпадают чаще символически, нежели по существу. В ООН такие коалиции ведут переговоры «Севера» с «Югом» или «Востока» с «Западом». Поскольку в группах множест­во участников, занять общую позицию — дело трудное. И что еще хуже, как только с великим трудом разра­ботан общий подход и все с ним согласны, изменить его в дальнейшем становится еще труднее. Также не просто изменить позицию в случае, если есть дополнительные участники переговоров в лице вышестоящих инстанций, которые хотя и не присутствуют за столом переговоров, тем не менее должны одобрять то или иное решение.

##### Дружелюбие не выход из положения.

Многие люди признают, что позиционный торг обходит­ся очень дорого, особенно для интересов групп и взаи­моотношений между ними. Они надеются этого избе­жать, придерживаясь при обсуждении мягкой позиции. Вместо того чтобы рассматривать другую сторону в качестве противника, они воспринимают ее как друже­ственную. Вместо того чтобы делать ставку на дости­жение победы, они подчеркивают необходимость до­стичь соглашения. Стратегия мягкого подхода состоит в том, чтобы делать предложение и идти на уступки, доверять другой стороне, быть дружелюбным и подда­ваться там, где это необходимо, с целью избежать конфронтации.

В представленной схеме иллюстрируются два стиля позиционного подхода: мягкий и жесткий. Ознакомив­шись с предлагаемыми вариантами, вы можете решить для себя вопрос, придерживаться вам мягкой или жесткой линии. А может быть, вам необходимо придержи­ваться стратегии, находящейся где-то посредине этих двух подходов?

Мягкая линия в этой- игре подчеркивает важность создания и сохранения отношений. В семьях и среди друзей переговоры ведутся чаще всего именно в таком ключе. Сам процесс имеет тенденцию быть эффективным по крайней мере в отношении быстрого достиже­ния результатов. По мере того как каждая сторона на­чинает соперничать с другой в великодушии и желании идти навстречу, достижение соглашения становится вполне вероятным. Однако оно может и не быть разум­ным. Результаты могут, конечно, не стать столь же пе­чальными, как в рассказе О’Генри о бедной супруже­ской паре, когда любящая жена продает свои волосы и покупает мужу красивую цепочку для часов, а муж, не знающий об этом, продает свои часы для того, что­бы купить жене красивый гребень. Тем не менее любые переговоры, в которых участники заботятся преимуще­ственно об отношениях, рискуют привести к неясным соглашениям.

##### Проблема.

**Позиционный подход: в какую игру вы должны играть?**

|  |  |
| --- | --- |
| ***Мягкий подход*** | ***Жесткий подход*** |
| Участники — друзья. Цель — соглашение. Делать уступки для культи­вирования отношений. | Участники — противники. Цель — победа. Требовать уступок в качестве условия для продолжения от­ношений. |
| Придерживаться мягкого кур­са в отношениях с людьми и при решении проблемы. Доверять другим. Легко менять свою позицию. | Придерживаться жесткого кур­са в отношениях с людьми и при решении проблемы. Не доверять другим. Твердо придерживаться своей позиции. |
| Делать предложения. Обнаруживать свою подспуд­ную мысль. Допускать односторонние по­тери ради достижения согла­шения. | Угрожать. Сбивать с толку в отношении своей подспудной мысли. Требовать односторонних ди­видендов в качестве платы за соглашение. |
| Искать единственный ответ: тот, на который *они* пойдут. Настаивать на соглашении. Пытаться избежать состяза­ния воли. Поддаваться давлению. | Искать единственный ответ; тот, который примете *вы.* Настаивать на своей позиции. Пытаться выиграть в состя­зании воли.  Применять давление. |

Надо подчеркнуть следующее. Когда вы придерживаетесь мягкого стиля при позиционном обсуждении, что делает вас уязвимым для сторонника жесткой линии, настаивающего на уступках и угрожающего, переговоры определенно закончатся в пользу приверженца, жесткой линии. И даже если достигнутая в процессе перегово­ров договоренность окажется в целом не очень разум­ной, она безусловно будет более выгодна для участ­ника с жесткой позицией.

##### Альтернатива существует.

Если вы не хотите выбирать из жесткого и мягкого вариантов переговоров, вы можете сменить игру. Процесс переговоров всегда происходит на двух уровнях: на одном обсуждение касается существа дела, па другом оно сосредоточивается — обычно подспудно — на проце­дуре решения вопросов по существу. При обсуждениях на первом уровне речь может идти о вашем жалованье, условиях аренды или назначаемой цепе. Второй уровеньi. обсуждения призван ответить на вопрос, каким образом вы будете вести переговоры по существу проблемы: используя мягкий или жесткий подход либо применяя какой-то иной метод. Переговоры второго уровня являются игрой в игру — «мета-игрой». Каждое предложение, которое вы делаете на переговорах,— это не только предложение относительно аренды, жалованья или других существенных вопросов; оно также помогает создать схему правил игры, которую вы ведете. Ваше предложение может способствовать сохра­нению определенной схемы переговоров или приве­сти к возникновению новых предложений, меняю­щих игру.

Этот второй уровень, вообще говоря, не заметен, поскольку, похоже, все происходящее на нем случается без какого-либо сознательного решения. Только когда приходится иметь дело с партнерами из других стран, особенно с теми, у кого совершенно другая культурная основа, вероятнее всего, станет ясной необходимость» установления какой-то приемлемой процедуры перего­воров. Вот с этой точки зрения ответом на вопрос, какой подход принять — мягкий или жесткий, будет — «никакой». Поменяйте игру. В Гарвардском проекте по переговорам мы разрабатывали альтернативу позици­онному подходу — метод переговоров, который предна­значался бы для эффективного и дружественного достижения разумного результата. Этот метод, назван­ный *принципиальными переговорами, или переговора­ми по существу,* может быть сведен к четырем основ­ным пунктам. Они определяют простой метод перегово­ров, который можно применить почти при любых об­стоятельствах. Каждый пункт относится к одному из базовых элементов переговоров и предполагает опреде­ленные рекомендации.

*Люди:* Сделайте разграничение между участниками переговоров и предметом переговоров. *Интересы:* Сосредоточьтесь на интересах, а не на по­зициях.

*Варианты:* Прежде чем решить, что делать, выделите круг возможностей.

*Критерии:* Настаивайте на том, чтобы результат осно­вывался на какой-то объективной норме.

Первый пункт учитывает тот факт, что человеческие существа не компьютеры. Мы существа с сильными эмоциями, у которых часто радикально различное вос­приятие, и нам бывает трудно общаться. Как правило, эмоции связываются с объективными свойствами про­блемы. Предпочтение той или иной позиции ухудшает дело, ибо люди идентифицируются со своими позиция­ми. Поэтому, прежде чем начать работать над сущест­вом проблемы, необходимо отделить «проблему людей» и разбираться с ней отдельно. Если не прямо, то кос­венно участники переговоров должны прийти к пони­манию того, что им необходимо работать бок о бок и разбираться с проблемой, а не друг с другом. Отсюда следует первая рекомендация: *сделайте разграничение между участниками переговоров и предметом перего­воров.*

Второй пункт нацелен на преодоление недостатков, которые проистекают из концентрации внимания на позициях, заявленных участниками, в то время как цель переговоров состоит в удовлетворении их подспудных интересов. Принятая на переговорах позиция часто скрывает то, чего вы в действительности хотите. Дости­жение компромиссов между позициями вряд ли приве­дет к соглашению, которое эффективно отвечало бы нуждам, побудившим участников занять эти позиции. Второй базовый элемент данного метода: *сосредоточь­тесь на интересах, а не на позициях.*

Третий пункт касается трудностей, возникающих при выработке оптимальных решений под давлением. По­пытки принять решение в присутствии противника су­жают поле вашего зрения. Когда многое поставлено на карту, способность к созиданию ограничена. К это­му же приводит стремление отыскать единственно правильное решение. Вы можете свести на нет эти стесняющие обстоятельства, продлив время, предназначенное для обдумывания широкого круга возможных решений, которые учитывали бы общие интересы и творчески при­миряли интересы несовпадающие. Отсюда вытекает третий базисный пункт: *разработайте взаимовыгодные варианты.*

Когда интересам участника переговоров что-либо прямо противопоставляется, он может достичь благопри­ятного результата, просто проявив упрямство. Такой метод предполагает вознаграждение за непреклонность и дает произвольные результаты. Однако вы можете про­тивостоять такому нажиму, настаивая на том, что не­уступчивость не является достаточным аргументом и что соглашение должно отображать какие-то справедливые нормы, а не зависеть от голой воли каждой из сторон. Ото не означает, что условия должны основываться на нормах, которые выбираете вы, а подразумевает только наличие каких-то справедливых критериев, например ры­ночных цен, экспертном мнения, обычаев или законов, которые и должны определять результат. Обсуждая такие критерии, а не желание или, наоборот, нежелание относи­тельно чего-либо, ни одна из сторон не будет вынуждена уступать другой: обе могут надеяться на справедливое решение. Отсюда четвертый базисный пункт: *настаивай­те на использовании объективных критериев.*

Метод принципиальных переговоров противопостав­ляется мягкому и жесткому подходам в следующей ниже таблице, где жирным шрифтом выделены четыре основополагающих элемента.

Эти четыре элемента принципиальных переговоров могут учитываться вами, как только вы начнете обду­мывать переговоры и вплоть до момента, когда согла­шение уже принимается либо вы решаете отказаться от дальнейших усилий. Этот период можно разделить на три отдельные стадии: анализ, планирование и дискуссия.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Проблема  Позиционный подход: какую игру вы предпочитает | | Решение  Измените игру — обговаривайте существо обсуждаемой проблемы | |
| *Мягкий подход* | *Жесткий подход* | | *Принципиальный подход* |
| Участники — друзья | Участники — противники. | | Участники вместе ре­шают проблему. |
| Цель — соглашение. | Цель — победа. | | Цель — разумный результат, достигнутый эффективно и дружелюбно. |
| Делать уступки для культивирования от­ношений. | Требовать уступок в качестве условия для продолжения отноше­ний. | | Отделить людей от проблемы. |
| Придерживаться мяг­кого курса в отно­шениях с людьми и при решении проб­лемы. | Придерживаться же­сткого курса в отно­шениях с людьми и при решении пробле­мы. | | Придерживаться мяг­кого курса в отношениях с людьми, не стоять на жестко! платформе при ре­шении проблемы. |
| Доверять другим. | Не доверять другим | | Продолжать переговоры независимо от степени доверия. |
| Легко менять свою позицию. | Твердо придерживать­ся своей позиции. | | Концентрироваться на интересах, а не на позициях. |
| Делать предложения. | Угрожать. | | Анализировать инте­ресы. |
| Обнаруживать свою подспудную мысль. | Сбивать с толку в отношении своей под­спудной мысли. | | Избегать возникнове­ния подспудной ли­нии. |
| Допускать односто­ронние потери ради достижения соглаше­ния. | Требовать односто­ронних дивидендов в качества платы за соглашение. | | Обдумывать взаимо­выгодные варианты. |
| Искать единственный ответ: тот, на кото­рый пойдут *они.* | Искать единственный ответ, тот, который примете *вы.* | | Разработать много плановые вариант! выбора: решать позже. |
| Настаивать на согла­шении. | Настаивать на своей позиции. | | Настаивать на применении объективны критериев. |
| Пытаться избежать состязания воли. | Пытаться выиграть в состязании воли. | | Пытаться достичь pезультата, руководствуясь критериями, не имеющими отношении к состязанию воли. |
| Поддаваться давле­нию. | Применять давление. | | Размышлять и быть открытым для доводов других; уступать доводам, а не давлению. |

На *стадии анализа* вы просто пытаетесь поставить диагноз ситуации — собрать информацию, скомпоновать и обдумать ее. Вам необходимо разобраться в пробле­мах, которые стоят перед участниками, в их значимо­сти для -каких-либо групповых интересов, во враждеб­ных эмоциях и неясных отношениях и одновременно определить свои интересы и интересы другой стороны. Вам необходимо обратить внимание на варианты, уже готовые для обсуждения, и разобраться в критериях, предложенных в качестве основы для достижения договоренности.

На *стадии планирования* вы во второй раз будете иметь дело с теми же четырьмя элементами во время обдумывания идей и поиска решения, что предпринять, Как вы предполагаете решить проблему отношений с людьми? Какие из важных интересов наиболее важны? И чем заключаются те или иные объективные препятст­вия? Вам понадобится обдумать дополнительные варианты и критерии для того, чтобы выбрать из них при­емлемые.

На *стадии дискуссии,* когда стороны общаются друг с другом, стремясь к соглашению, эти же самые четыре элемента опять-таки больше всего подходят в качестве предмета обсуждения. Необходимо осознать, есть ли у вас различия в восприятиях, ощущение недовольства и возмущения, трудности в общении, и попробовать разо­браться во всем этом. Каждая сторона должна понять, каковы интересы другой. Обе они могут совместно выдвинуть варианты, являющиеся взаимовыгодными, и с помощью объективных критериев стремиться к согла­шению и согласованию противоположных интересов.

Суммируя, можно сказать, что в противоположность позиционной дискуссии принципиальный метод, суть которого заключается в концентрировании внимания на базовых интересах, на удовлетворяющих обе стороны вариантах и справедливых критериях, в результате, как правило, приводит к *разумному соглашению.* Этот ме­тод позволяет вам достичь постепенного консенсуса относительно совместного решения эффективно, без всяких потерь, которыми обычно сопровождаются сдел­ки, связанные со стремлением придерживаться тех или иных позиций только для того, чтобы потом искать вы­ход из них. А разграничение между отношениями лю­дей и существом, проблемы позволяет вам иметь с ними дело просто и с пониманием, как с человече­скими существами, что ведет к *дружественному* согла­шению.

Каждая из следующих четырех глав раскрывает один из этих четырех основных элементов. Если в ка­кой-то момент вами овладеет скепсис, вы можете про­сто просмотреть их и обратиться к последним трем гла­вам, в которых найдете ответы на вопросы, чаще всего появляющиеся при ознакомлении с данным ме­тодом.

1. Подробнее см.: *Абарснков В. П.* США и проблемы разоружения //Современная внешняя политика США. М., 1984. Т. 1. С. 401— 403. — *Примеч. пер.* [↑](#footnote-ref-1)