

СОДЕРЖАНИЕ

Переговоры по-гарвардски

Предисловие

Благодарность

Вступление

I. ПРОБЛЕМА

1. Не настаивайте на своей позиции

Споры о занимаемых позициях приводят к неразумным соглашениям

Споры по поводу позиций неэффективны

Споры относительно позиций угрожают сохранению отношений

Когда в переговорах участвуют несколько сторон, ситуация еще более усугубляется

Согласие со всеми - еще не выход

Всегда есть альтернатива

II. МЕТОД

2. Отделяйте людей от проблемы

Участники переговоров в первую очередь люди

Интересы каждого участника переговоров делятся на два вида:

материальные и интересы, связанные с взаимными отношениями

Взаимные отношения имеют тенденцию переплетаться с проблемой

Чрезмерное отстаивание своих позиций вызывает конфликт между материальными интересами и взаимными отношениями сторон

Отделяйте отношения от материальных интересов: всегда помните о человеческом факторе

Восприятие

Поставьте себя на место другой стороны

Не объединяйте намерения другой стороны со своими страхами

Не обвиняйте другую сторону в собственных проблемах

Обсуждайте восприятия друг друга

Ищите возможность взаимодействовать с восприятием другой стороны

Заинтересуйте другую сторону в результате, внушив ей уверенность в том, что она являлась полноправным участником процесса

Сохранение лица: сделайте так, чтобы ваши предложения не противоречили ценностям другой стороны

Эмоции

Во-первых, вы должны признать наличие эмоций всех участников переговоров и понять их природу

Выявите эмоции и подтвердите их законность

Дайте возможность другой стороне выпустить пар

Не реагируйте на эмоциональные вспышки

Пользуйтесь символическими жестами

Общение

Активно слушайте и подтверждайте все услышанное

Говорите так, чтобы вас понимали

Говорите о себе, а не о противнике

Говорите целенаправленно

Положительная роль предупредительных мер

Стройте рабочие отношения

Решайте проблему, не переносите свое отношение на людей

3. Концентрируйтесь на интересах, а не на позициях

Чтобы выработать разумное решение, учитывайте интересы, а не позиции

Интересы определяют проблему.

За противоположными позициями кроются общие и вполне совместимые интересы, а не только конфликтующие

Как выявить интересы сторон?

Спросите: «Почему?»

Спросите: «А почему нет?» Подумайте о выборе своего противника
Поймите, что у другой стороны множество интересов
Наиболее мощные интересы - это основные человеческие потребности
Составьте список
Говорите об интересах
Делайте свои интересы понятными
Подтверждайте, что интересы другой стороны являются частью общей проблемы
Формулируйте проблему прежде, чем дать собственный ответ
Глядите в будущее, а не в прошлое
Будьте конкретны, но не забывайте о гибкости .. Будьте тверды в отношении проблемы и мягки с людьми

4. Изобретайте взаимовыгодные варианты

Диагноз
Преждевременное суждение
Поиск единственного ответа
Предположение о фиксированном характере проблемы
«Решение их проблем — это их проблема»
Рецепт
Отделение изобретательства от оценки
До мозгового штурма
Во время мозгового штурма
После мозгового штурма
Расширяйте число приемлемых вариантов
Разрабатывайте варианты решения, стремясь к балансу между конкретностью и обобщениями. Круговая диаграмма
Анализируйте проблему с помощью различных экспертов
Изобретайте различные варианты соглашения
Изменяйте диапазон предлагаемого соглашения.
Ищите взаимную выгоду

Выявляйте общие интересы

Совмещайте различающиеся интересы

Различия интересов?

Различие убеждений?

Различие в значимости сроков?

Различия в прогнозах?

Различия в отношении к риску?

Спрашивайте о предпочтениях другой стороны

Облегчите другой стороне принятие решения

На чье место?

Какое решение?

Одних угроз недостаточно

5. Настаивайте на использовании объективных критериев

Решение, основанное на самолюбии, обходится дорого

Пример использования объективных критериев

Принципиальные переговоры позволяют достичь разумного соглашения эффективно и по-дружески

Формирование объективных критериев

Справедливые стандарты

Справедливая процедура

Переговоры с использованием объективных критериев

Формулируйте свои предложения таким образом, чтобы они выглядели как совместный поиск объективного критерия

Спрашивайте: «На чем основывается ваше предложение?»

В первую очередь соглашайтесь с принципами

Руководствуйтесь здравым смыслом, прислушивайтесь к разумным предложениям

Никогда не пытайтесь давить на другую сторону

«Это политика компании»

III. ДА, НО...

6. Как быть, если они сильнее?

(Обдумайте наилучшую альтернативу обсуждаемому соглашению)

Самозащита

Цена использования нижней границы

Вырабатывайте наилучшую альтернативу обговариваемому соглашению

Опасность необдуманной наилучшей альтернативы

Установите «проволочное ограждение»

Постарайтесь выжать из своих ресурсов максимум возможного

Чем лучше ваша наилучшая альтернатива, тем больше у вас сил

Развивайте разработанную наилучшую альтернативу

Рассматривайте наилучшую альтернативу противника

Когда другая сторона явно сильнее

7. Что, если они не захотят играть по вашим правилам?

(Использование переговорного джиу-джитсу)

Переговорное джиу-джитсу

Не нападайте на позицию противника, анализируйте то, что стоит за ней

Не защищайте собственные идеи, принимайте критику и советы

Расценивайте атаку на вас как атаку на общую проблему

Задавайте вопросы и выдерживайте паузу

Используйте процедуру одностороннего посредничества

Включайте другую сторону в игру: дело «Джонс Риэлти» и Фрэнка

Тернбулла

Дело было так

«Пожалуйста, поправьте меня, если я не прав»

«Мы ценим все, что вы сделали для нас»

«Нас волнует только справедливость»

«Мы бы хотели разрешить этот спор на основании независимых стандартов, вне зависимости от личных пристрастий»

«Речь идет не о доверии»

«Я бы хотел задать вам несколько вопросов, чтобы прояснить, правильно ли я представляю себе факты»

«На каких принципах основывались ваши действия?»

«Давайте подумаем, правильно ли я вас понял»

«Давайте вернемся к вам»

«Разрешите мне объяснить, в чем я вижу проблемы, вытекающие из ваших доводов»

«Справедливое решение могло бы заключаться в следующем...»

«Если мы придем к соглашению...

Если мы не придем к соглашению...»

«Мы будем рады съехать с квартиры в любое удобное для вас время»

«Иметь с вами дело — одно удовольствие»

8. Что, если другая сторона прибегнет к грязным трюкам?

(Укрощение строптивого противника)

Как договориться о правилах игры?

Отделяйте человека от проблемы,

Сосредоточивайтесь на интересах, а не на позициях

Находите варианты, которые были бы взаимовыгодны

Настаивайте на использовании объективных критериев

Некоторые наиболее распространенные грязные приемы

Умышленный обман

Фальшивые факты

Двусмысленные полномочия

Сомнительные намерения

Неполную искренность нельзя расценивать как обман

Психологическая война

Стрессовая ситуация

Личные нападки,

Игра «Хороший парень — плохой парень»

Угрозы

Позиционное давление

Отказ от переговоров

Чрезмерные требования

Эскалация требований

Шантаж

Жесткий партнер

Сознательные задержки

«Соглашайся или уходи»

Не будьте жертвой

IV. В ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Три основных аспекта

Вы это всегда знали

Учитесь на практике

Выигрывайте

V. ДЕСЯТЬ ВОПРОСОВ, КОТОРЫЕ ЗАДАЮТ ЛЮДИ О ТОМ. КАК ВСЕГДА СЛЫШАТЬ «ДА»

Вопросы о справедливости и «принципиальных» переговорах

Вопрос 1: «Имеет ли вообще смысл отстаивать изначально занятую позицию?»

Насколько для вас важно избежать произвольного результата?

Насколько сложна тема переговоров ?

Насколько важно поддержание хороших отношений между сторонами?

Каковы ожидания другой стороны и насколько сложно будет их изменить?

Каково ваше место в переговорном процессе?

Вопрос 2: «Что делать, если у другой стороны иное представление о справедливости?»

Согласие относительно «наилучшего» стандарта вовсе не обязательно

Вопрос 3: «Должен ли я быть справедливым, если по отношению ко мне совершается несправедливость?»

Во что обойдется вам подобный подход?

Окажется ли несправедливое соглашение длительным?

Какой ущерб несправедливое соглашение может причинить вашим отношениям с другой стороной?

Будет ли вас мучить сожаление?

Вопросы об отношениях с людьми

Вопрос 4: «Что делать, если основная проблема заключается в самих людях?»*

Стройте рабочие отношения с противником вне зависимости от того, будет ли достигнуто соглашение

Ведите переговоры об отношениях

Вырабатывайте свое отношение к противнику по тому, какой относится к вам

Рационально реагируйте на явную иррациональность поведения другой стороны

Вопрос 5: «Должен ли я вступать в переговоры с кем угодно — даже с террористами или с Гитлером? Когда вступать в переговоры не следует?»

Переговоры с террористами?

Переговоры с людьми, подобными Гитлеру?

Переговоры с людьми, действующими вразрез с вашими религиозными убеждениями?

Когда имеет смысл отказаться от переговоров?

Вопрос 6: «Как следует изменять подход к переговорам с учетом

личностных, половых, культурных и иных различий между участниками?»

Учитывайте все факторы

Адаптируйте наши советы к конкретной ситуации

Обращайте внимание на различия в убеждениях и обычаях, но избегайте стереотипов

Подвергайте сомнению свои предположения, слушайте активно

Вопросы относительно тактики

Вопрос 7: «Как решить вопросы о месте встречи, о том, кто должен делать первое предложение, и о том, с какого предложения начинать?»

Где следует проводить переговоры?

Кто должен делать первое предложение?

Насколько высоким должно быть первое предложение?

Стратегия зависит от подготовки

Вопрос 8: «Как можно перейти от изобретения вариантов решения к принятию определенных обязательств?»

Думайте об окончательном соглашении с самого начала

Составьте черновик рамочного соглашения

Двигайтесь к соглашению медленно и постепенно

Будьте настойчивы в отстаивании собственных интересов, но в то же время не закрыты для перспективных вариантов решения

Делайте предложения

В конце переговоров проявляйте щедрость

Вопрос 9: «Как проверить все ваши идеи на практике, не подвергая себя слишком большому риску?»

Начните с малого

Делайте инвестиции

Оценивайте собственное поведение

Не забывайте о подготовке!

Вопросы о силе

Вопрос 10: «Как изменить ход переговоров, если другая сторона явно обладает большей силой? Как увеличить собственную переговорную силу?»

Кое-что, чего вы не можете получить

Способ ведения переговоров может кардинальным образом изменить их исход

Не следует считать «ресурсы» синонимом «переговорной силы»

Не задавайтесь вопросом, какая из сторон сильнее

Существует множество источников переговорной силы

Важным источником переговорной силы является поддержание хороших, рабочих отношений с другой стороной в промежутке между переговорами

Понимание глубинных интересов также является источником силы

Элегантные варианты решения являются источником переговорной силы

Внешние стандарты законности также являются источником переговорной силы

Хорошая альтернатива также является источником переговорной силы

Тщательно проработанный черновик соглашения является важным источником переговорной силы

Четко сообщайте о том, что вы готовы сделать

Четко сообщайте о том, чего выделывать не будете

Четко формулируйте то, чего вы хотите от противника

В максимальной степени используйте имеющуюся у вас силу