

# ГАРВАРДСКАЯ ШКОЛА ПЕРЕГОВОРОВ

Как говорить НЕТ  
и добиваться результатов

William Ury

**THE POWER OF  
A POSITIVE NO  
and Still Get to Yes**

[Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа](#)

Уильям Юри

# ГАРВАРДСКАЯ ШКОЛА ПЕРЕГОВОРОВ

## Как говорить НЕТ и добиваться результатов

Перевод с английского Т. Новиковой

2-е издание



Москва  
2013

[Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа](#)

УДК 159.922.1  
ББК 88.53  
Ю 70

**Юри, У.**

Ю 70 Гарвардская школа переговоров. Как говорить НЕТ и добиваться результатов / Уильям Юри ; [пер. с англ. Татьяны Новиковой]. — 2-е изд. — М. : Альпина Бизнес Букс, 2013. — 240 с.

ISBN 978-5-91657-707-5

НЕТ — одно из самых важных слов в любом языке. Каждый день мы оказываемся в ситуациях, когда нам нужно говорить НЕТ коллегам, родным, партнерам. НЕТ защищает нас самих и то, что для нас важно и дорого.

Но неправильно сказанное НЕТ отчуждает людей и вызывает у них гнев. Вот почему важно говорить НЕТ так, чтобы не спровоцировать конфликт и сохранить хорошие отношения.

Как убеждать и отстаивать свои жизненно важные интересы? Как сделать свое НЕТ твердым и мощным? Как сопротивляться агрессии и манипуляции со стороны собеседника? Как, в конце концов, добиться согласия?

Этому не учат в школах и вузах. Но вы узнаете о правильном НЕТ, прочитав книгу выдающегося специалиста по переговорам Уильяма Юри. Она написана на основе знаменитого курса, который он ведет в Гарвардском университете для менеджеров и профессионалов переговорного процесса. Этот международный бестселлер разошелся тиражом 2 000 000 экземпляров на двадцати двух языках мира.

В книге даются настолько ясные советы и доступные рекомендации, что она пригодится абсолютно всем, кому приходится говорить НЕТ покупателю или коллеге, подчиненному или руководителю, ребенку или супругу, другу или первому встречному.

Умение говорить НЕТ – это самый ценный жизненный навык, которым должен овладеть каждый!

УДК 159.922.1

ББК 88.53

Все права защищены. Никакая часть настоящего издания ни в каких целях не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами, будь то электронные или механические, включая фотокопирование и запись на магнитный носитель, если на это нет письменного разрешения издателя.

© William Ury, 2007 + This edition published  
by arrangement with The Sagalyn Literary Agency  
and Synopsis Literary Agency

© Перевод. Новикова Т., 2012

© Оформление. ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2013

ISBN -978-5-91657-707-5

[Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа](#)

# Оглавление

От автора.....	7
К читателям русского издания .....	8
Благодарность .....	9
Предисловие .....	13
Вступление .....	20
Этап первый. Подготовка .....	37
Глава первая. Выявите свое ДА .....	38
Глава вторая. Усильте свое НЕТ .....	62
Глава третья. Подготовьте путь к согласию .....	83
Этап второй. Высказывание .....	105
Глава четвертая. Выразите свое ДА .....	106
Глава пятая. Отстаивайте свое НЕТ .....	127
Глава шестая. Предложите согласие .....	148
Этап третий. Реализация .....	165
Глава седьмая. Оставайтесь на позициях, своего ДА ....	166
Глава восьмая. Подкрепите свое НЕТ .....	187
Глава девятая. Приведите переговоры, к согласию .....	208
Заключение. Союз ДА и НЕТ .....	226
Об авторе .....	234

От автора

## К читателям русского издания

Для меня огромное удовольствие и честь приветствовать читателей русского издания книги «Как говорить нет и добиваться результатов».

Мне посчастливилось не раз бывать в России и наслаждаться общением с прекрасными людьми, знакомством с великолепной культурой и красотами природы. Я счастлив, что корни моей семьи — в России. Я многое почерпнул из русского культурного наследия. И теперь мне особенно приятно поделиться с Россией тем, чему я учился на протяжении многих лет. Я расскажу вам об эффективном ведении переговоров и о полезнейшем искусстве позитивного НЕТ.

Хотя всем людям на земле время от времени приходится говорить НЕТ, выражения, которые мы для этого используем, конечно же зависят от конкретной страны. В «Как говорить НЕТ» я попытался выявить фундаментальные практические принципы, приложимые в условиях любой страны и любой сферы жизни — от личной до профессиональной или общественной. Я уверен, что вы сможете приспособить эти принципы к условиям собственной жизни, и что эти принципы принесут пользу и вам, и всем тем, кто вас окружает.

Я желаю вам успеха в овладении искусством говорить позитивное НЕТ!

*С благодарностью  
и уважением,  
Уильям Юри*

# Благодарность

— Тебе потребовалось целых пять лет, чтобы написать эту книгу? — недоверчиво спросила моя восьмилетняя дочь Габриэла.

— Да, — ответил я.

— Это же больше половины моей жизни!

— Да.

— И что же ты хотел сказать? Тебе нужно было всего лишь сказать НЕТ. Это просто, — заметила девочка. — А кроме того, у тебя НЕТ захватывающего начала, — добавила она попозже.

— А что такое захватывающее вступление?

— Это первое предложение, которое сразу же привлекает внимание читателя, — объяснила Габриэла. — У тебя такого НЕТ.

— О, — смутился я.

Те, кто указывает на наши недостатки, и есть наши самые доброжелательные учителя, и Габриэла, несомненно, самый доброжелательный мой учитель. Я испытываю глубочайшую благодарность ко всем учителям, которые преподали мне множество уроков, использованных при написании этой книги.

Позвольте мне начать с моих коллег по Гарвардской программе переговоров. Это был мой интеллектуальный дом на протяжении последних двадцати пяти лет. В частности, мне повезло учиться у прекрасных наставников Роджера Фишера, Фрэнка Сандера и Говарда Райффы, а также начать свою карьеру с коллегами и друзьями Дэвидом Лаксом, Джимом Себениусом и Брюсом Паттоном. Мне бы хотелось также поблагодарить нашего председателя Роберта Мнукина и управляющего директора Сьюзен Хакли, которые поддерживают и развивают нашу программу. Особую благодарность мне бы хотелось выразить моим коллегам Дугу Стоуну, Дэниелу Шапиро и Мелиссе Мэнверинг за их полезнейшие и бесценные замечания относительно рукописи.

Никто не внес большего вклада в написание этой книги, чем Джошуа Вейс, с которым мы сотрудничали в Гарварде более

десяти лет. С самого начала Джош помогал мне своими детальными исследованиями, а когда книга уже приняла определенную форму, он терпеливо читал черновики и делал полезные замечания. Талантливый преподаватель, Джош также помог мне разработать специальный семинар для Гарварда, в котором мы использовали эту книгу. Удовольствие от работы с Джошем превосходит только моя безграничная благодарность ему.

Я также благодарен Донне Зернер, которая была для меня неутомимым интерпретатором, вдохновенным редактором и верным другом. На последних этапах работы неоценимые редакторские замечания сделали Луиза Темпл и Розмари Карстенс.

Я считаю, что лучший способ донести идею до читателя — это изложить ее в виде истории. Я благодарен Элизабет Доти, большому мастеру человеческих историй, которая снабдила меня массой примеров из личного опыта. Ее советы и замечания были для меня чрезвычайно полезны. Мне бы хотелось также поблагодарить Кэндис Карпентер, Александру Моллер и Кейт Малек за их полезнейшие исследования, а Катю Борг за ее искусную помощь в работе над визуальными образами.

Мои читатели сыграли огромную роль в том, чтобы моя новая книга стала удобной для будущих читателей. Марк Уолтон мягко, но настойчиво требовал от меня простоты, постоянно подчеркивая магическую силу цифры «3». Моя сестра, Элизабет Юри, обладающая тонким слухом и интуицией, вернула меня к оригинальному названию и оригинальной метафоре цифры «3». Я бесконечно благодарен моим друзьям Джону Стейнеру, Джо Хаубенхоферу, Хосе, Айре Альтерману, Марку Соммеру и Патрику Финерти за их полезные замечания. Немалый вклад в написание этой книги внесли горные прогулки с моими друзьями Марком Гершоном, Дэвидом Фридманом, Робертом Гассом, Томом Дэли, Митчем Сондерсом, Берни Майером и Маршаллом Розенбергом, а также время, проведенное в бразильских джунглях с моим шурином, Рональдом Мюллером.

На протяжении последних двух лет Эсси Черин была моим верным помощником. Ее настойчивость и неизменно хорошее настроение помогали мне в работе. Я также хочу выразить мою безграничную благодарность Кэтлин Маккарти и Кристине Квистгард, которые помогали мне раньше. И поскольку немало страниц я написал среди солнца и снега, я хочу поблагодарить всех добросердечных жителей Аспен Виндз.

Ни одна книга не завоевывает сердца читателей, если над ней не поработал хороший редактор. Мне невероятно повезло работать с Бет Рашбаум. Ее редакторское чутье и деликатность позволили сделать эту книгу намного лучше. Я хочу также поблагодарить Барб Бург за ее безграничный и заразительный энтузиазм и языковое чутье, а также Ирвина Эпплбаума и Ниту Таублиб за их веру в потенциальный успех этой книги.

Мне повезло иметь замечательного агента Рафа Сагаллина, который вместе со своими коллегами Эбеном Гельфенбаумом и Бриджет Вагнер упорно и умело искали для этой книги подходящий дом в Соединенных Штатах и за границей. Я благодарен всем им.

И наконец, мне бы хотелось выразить мою глубочайшую признательность моему давнему наставнику и другу семьи Джону Кенуэту Гэлбрайту, совсем недавно ушедшему от нас. Этот человек щедро делился со мной своими знаниями и служил примером писателя и учителя. Не могу не выразить признательности моему другу Прему Баба за его мудрость в вопросах сердца и духа. Я бесконечно благодарен ему за вдохновение и цельность.

И закончить мне хотелось бы тем, с чего я начал. Моей семьей. Мне повезло быть отцом Кристиана, Томаса и Габриэлы, которые вместе со своими верными собаками Флеки и Мики росли одновременно с этой книгой. Их жизненный опыт сыграл немалую роль в ее написании. Воспитывая их, моя жена Лизанна умело сочетала ДА (любовь) с НЕТ (твердость). Это очень важное и полезное искусство. Я научился у нее тому, что настоящая твердость (НЕТ) вовсе не является противоположностью любви (ДА),

а проистекает из любви и ведет к любви. Лизанна была моим лучшим учителем в искусстве говорить НЕТ. Я бесконечно обязан ее любви и преданности и посвятил ей эту книгу от всего сердца.

Последние слова благодарности мне бы хотелось выразить старшим: моим родителям Дженис и Мелвину, которые дали мне жизнь и любовь, родителям моей жены, Аннелизе (Ома) и Курту (Опа), которые с любовью приняли меня в свою семью, и моей тете Голдине, которой недавно исполнилось 102 года. Уж ей-то отлично известен секрет того, как говорить НЕТ — позитивно!

*Уильям Юри,  
Боулдер, Колорадо,  
июнь 2006*

# Предисловие

## Как говорить НЕТ

«Если ваша девочка простудится, она может умереть», — в конце разговора безапелляционно заявил доктор нам с женой. Моя жена держала на руках нашу крохотную дочку Габриэлу. Наши сердца замерли от страха. Габриэла родилась с серьезным заболеванием позвоночника, и встреча с этим врачом была только началом нашего долгого путешествия по медицинской системе. Нам предстояли сотни консультаций, десятки способов лечения и семь тяжелых операций за семь первых лет. Хотя наше путешествие все еще продолжается, я рад тому, что, несмотря на ряд физических проблем, Габриэла здорова и счастлива. Оглядываясь на последние восемь лет переговоров со множеством докторов и сестер, больничным руководством и страховыми компаниями, я понимаю, какую роль во всем этом сыграли навыки, приобретенные мной за время, пока я помогал другим людям добиваться согласия в переговорах. Я также понял, что для меня лично самую важную роль сыграло умение защищать свою дочь и свою семью — то есть умение говорить НЕТ.

Для начала нужно было научиться говорить НЕТ стилю общения, столь присущему докторам. Преисполненные лучших намерений, они зачастую вселяют ненужный страх в сердца родителей и пациентов. Нужно было говорить НЕТ поведению медперсонала и студентов, которые с шумом врываются в больничную палату Габриэлы ранним утром и относились к ней так, словно она была неодушевленным предметом. В моей работе нужно было говорить НЕТ десяткам приглашений, просьб и требований,

*Эта книга написана о важнейшем жизненном навыке – умении говорить позитивное НЕТ во всех сферах жизни.*

отнимающих бесценное время, которое я мог бы провести со своей семьей или за изучением медицинской литературы.

Но все эти НЕТ должны были быть разумными и вежливыми. В конце концов, в руках докторов и сестер находилась жизнь моего ребенка. Эти люди постоянно испытывают огромный стресс, работая в неэффективной системе здравоохранения, которая позволяет им уделить каждому пациенту не более нескольких минут. Мы с женой научились держать паузу, прежде чем реагировать на приказ. Это позволило нам сделать наши НЕТ не только эффективными, но и уважительными.

Подобно всем хорошим НЕТ, наши отказы служили высшему ДА, в данном случае благу нашей дочери. Самым важным для нас было ее здоровье и благополучие. Короче говоря, наше НЕТ должно было быть не негативным, а позитивным. Оно должно было защитить нашу дочь и создать возможность лучшей жизни для нее — а следовательно, и для нас тоже. Мы не всегда добивались успеха, но со временем научились быть более эффективными.

Эта книга написана о важнейшем жизненном навыке — умении говорить позитивное НЕТ во всех сферах жизни.

По образованию я антрополог. Я изучал человеческую природу и поведение. По работе же я — специалист по ведению переговоров, учитель, консультант и посредник. По призванию я — искатель мира и компромиссов.

Еще в детстве, когда мне приходилось становиться свидетелем ссор и конфликтов за семейным обеденным столом, я задумывался о том, нет ли лучшего способа разрешения противоречий и конфликтов. Мне было ясно, что деструктивные ссоры и стычки ни к чему хорошему не приводят. В школу я пошел в Европе. Прошло всего 15 лет с момента окончания Второй мировой войны. Военные воспоминания были еще живы, а шрамы — заметны. И это заставило меня задуматься еще серьезнее.

Я принадлежу к поколению, которое всю жизнь испытывало угрозу, пусть далекую, но постоянную угрозу Третьей мировой

войны, которая поставила бы человечество на грань выживания. В нашей школе было ядерное бомбоубежище. Мы до ночи разговаривали с друзьями о том, чего хотим добиться в жизни. И очень часто эти разговоры заканчивались сомнениями в том, что у нас вообще есть будущее. Тогда, — а сейчас еще сильнее, — я чувствовал, что должен быть лучший способ защитить наше общество и самих себя. Я был уверен, что угрожать друг другу оружием массового уничтожения бесполезно и даже вредно.

Пытаясь решить эту дилемму, я начал профессионально изучать человеческие конфликты. Я не хотел оставаться сторонним наблюдателем. Мне хотелось применить мои знания на практике. Я решил стать специалистом по переговорам и посредником. За последние тридцать лет я в качестве третьей стороны участвовал в разрешении множества конфликтов — от семейных споров до забастовок шахтеров, от корпоративных конфликтов до этнических войн на Ближнем Востоке, в Европе, Азии и Африке. Мне представилась возможность выслушать и дать советы тысячам людей и сотням организаций и правительственных учреждений, оказавшимся в весьма непростых ситуациях.

В ходе моей работы я стал свидетелем бесполезной траты ресурсов и ненужных страданий, связанных с деструктивными конфликтами. Я видел разбитые семьи, потерянных друзей, бесплодные забастовки и судебные иски. Я видел рухнувшие организации. Я был в зонах военных конфликтов и видел тот ужас, который насилие вселяет в сердца невинных людей. По иронии судьбы я становился свидетелем таких ситуаций, которые заставляли меня желать усиления конфликтов и сопротивления. Мне приходилось видеть, как супруги и дети молча страдали от насилия, как подчиненные терпели унижения от начальников, как целые общества жили в страхе под пятой тоталитарного диктаторского режима.

Моя деятельность в рамках Гарвардской программы по переговорам помогла мне разработать лучшие способы разрешения наших противоречий. Двадцать пять лет назад мы с Роджером

Фишером написали книгу «Переговоры по-гарвардски. Как добиваться согласия». В ней мы уделили основное внимание тому, как достигать соглашения, выгодного для обеих сторон. Наша книга стала бестселлером. Я считаю, что это произошло потому, что мы напомнили людям об их здравом смысле, о том, что они прекрасно знали, но чем часто забывали пользоваться.

Десятью годами позже я написал книгу «Как победить НЕТ». Эта книга стала ответом на наиболее часто задаваемый читателями первой книги вопрос: «Как добиться сотрудничества, если другая сторона в этом совершенно не заинтересована? Как добиться согласия от разных людей в разных ситуациях?».

С годами я начал понимать, что согласие — только половина картины, причем ее простейшая половина. Один мой клиент, президент компании, сказал мне: «Мои люди умеют добиваться согласия — это не проблема. Труднее всего для них говорить НЕТ. Тони Блэр, на протяжении долгих лет занимавший пост премьер-министра Великобритании, сказал: «Искусство лидера заключается не в том, чтобы сказать ДА, а в том, чтобы говорить НЕТ. И действительно, вскоре после публикации «Как добиваться согласия» в газете «Бостон Глоуб» появилась карикатура. Мужчина в костюме и галстуке просит библиотекаршу дать ему хорошую книгу по ведению переговоров. «Эта книга очень популярна, — говорит библиотекарша, протягивая ему экземпляр нашей книги. «Нет, это вовсе не то, что я имел в виду», — разочарованно отвечает мужчина.

До этого момента я исходил из предположения, что главная причина деструктивных конфликтов кроется в неспособности добиться согласия. Люди просто не знали, как достичь соглашения. Но я упустил нечто очень важное. Даже когда соглашение достигнуто, оно часто оказывается нестабильным или неудовлетворительным, поскольку причины конфликта остались неразрешенными или сглаженными, а следовательно, лишь усилились.

Постепенно я понял, что основным барьером чаще всего является не неспособность достичь согласия, а неумение говорить НЕТ. Слишком часто мы не можем сказать НЕТ, хотя нам этого очень хочется и мы уверены в том, что так и надо поступить. Или мы говорим НЕТ, но так, что этот отказ полностью блокирует все пути к достижению соглашения и разрушает отношения. Мы подчиняемся несправедливым требованиям, терпим несправедливость и даже насилие — или втягиваемся в деструктивный конфликт, в котором в проигрыше оказываются обе стороны.

Основным барьером чаще всего является не неспособность достичь согласия, а неумение говорить НЕТ.

Когда мы с Роджером Фишером писали «Переговоры по-гарвардски», мы решали проблему противостояния. Тогда мы столкнулись с растущей потребностью сотрудничества в переговорах внутри семей, на работе и в мире в целом. Необходимость достижения согласия сохранилась и сегодня. Но сейчас для людей гораздо более важно и насущно умение говорить НЕТ, причем позитивно, так, чтобы отстоять собственные интересы и не подвергать опасности существующие отношения. НЕТ столь же важно, как и ДА. Именно НЕТ является основным условием, позволяющим достичь эффективного согласия. Вы не можете ответить согласием на просьбу, если до этого не откажете в нескольких других. В этом отношении НЕТ всегда предшествует ДА.

Этой книгой я завершаю свою трилогию, посвященную переговорам. Начинаясь она с «Переговоров без поражения», продолжилась книгой «Как победить НЕТ». Если основной темой первой книги было достижение согласия между обеими сторонами, то во второй я уже сосредоточился на преодолении сопротивления и возражений другой стороны. Теперь же мы с вами поговорим о вас лично. Я постараюсь научить вас тому, как отстаивать и защищать собственные интересы. Поскольку выстраивать логическую последовательность мы обычно начинаем с себя, я рассматриваю эту книгу не как продолжение двух предыдущих, а скорее как их предшественницу. «Как говорить НЕТ и добиваться результатов»

является важнейшей основой «Достижения согласия» и «Преодоления сопротивления». Каждая книга ценна сама по себе, и все они дополняют и обогащают друг друга.

Я считаю, что эта книга — не только руководство по ведению переговоров, но и психологический практикум, необходимый в повседневной жизни. Ведь вся наша жизнь — это непрерывный танец ДА и НЕТ. Каждому из нас постоянно приходится говорить НЕТ — друзьям и родным, начальникам и подчиненным, коллегам и самим себе. И то, как мы говорим это, определяет качество нашей жизни. НЕТ — пожалуй, самое важное слово, и нам нужно научиться говорить его твердо, но уважительно, вежливо и эффективно.

Скажу пару слов о терминах. Я использую слова «другой» или «собеседник», говоря о другом человеке или другой стороне, которым вы отказываете. Учитывая грамматические требования, я буду пользоваться словом «они», чтобы не писать «он» или «она» или отдавать предпочтение одному полу перед другим. Точно так же я буду писать слова ДА и НЕТ большими буквами, чтобы подчеркнуть их значимость и отношение к ним.

А теперь поговорим о культуре. Хотя отказ — это процесс универсальный, в зависимости от конкретной культуры он может принимать различные формы. К примеру, в некоторых странах Восточной Азии принято всеми способами избегать произнесения сакраментального НЕТ, особенно в близких отношениях. В таких обществах отказ тоже существует, но выражается он косвенным образом. Как антрополог по образованию, я испытываю глубокое уважение к культурным различиям. В то же время я полагаю, что основные принципы позитивного НЕТ применимы в любом обществе, несмотря на то, что приемы их реализации в разных странах могут быть различными.

И в заключение скажу несколько слов о моем личном пути познания. Подобно большинству людей, мне бывает очень трудно говорить НЕТ в некоторых ситуациях. И в личной, и в профессиональной жизни я часто говорю ДА, хотя по здравому

---

размышлению понимаю, что на самом деле хотел сказать НЕТ. Иногда я попадаю в ловушку, поддаваясь неожиданному нападению или стремясь избежать конфликта с другой стороной. «Как говорить НЕТ и добиваться результатов» отражает все то, чему я научился в собственной жизни, что я наблюдал и испытывал за тридцать лет работы с лидерами и менеджерами по всему земному шару. Я искренне надеюсь, что и вы, мой читатель, многому научитесь из моей книги о важнейшем искусстве — умении говорить НЕТ. Меня эта работа научила, надеюсь, что научит и вас.



[Почитать описание, рецензии  
и купить на сайте](#)

Лучшие цитаты из книг, бесплатные главы и новинки:

