

# **КАК ПРЕОДОЛЕТЬ НЕТ: переговоры в трудных ситуациях**

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

William Ury

# **GETTING PAST NO**

## **Negotiating Your Way from Confrontation to Cooperation**

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

Уильям Юри

# КАК ПРЕОДОЛЕТЬ НЕТ: переговоры в трудных ситуациях

Перевод с английского Ю. Гольдберга



Москва  
2012

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

УДК 159.922.1  
ББК 88.53  
Ю 70

**Юри, У.**

Ю 70 Как преодолеть НЕТ: переговоры в трудных ситуациях / Уильям Юри ; [пер. с англ. Ю. Гольдберга]. — М. : Альпина Бизнес Букс, 2012. — 184 с.  
ISBN 978-5-91657-367-1

Хотите научиться избегать конфликтов и добиваться успеха в самых сложных переговорах, убеждать самых трудных собеседников, превращать противников в партнеров, заключать выгодные контракты и сделки?

Автор этой книги, один из основателей знаменитого Гарвардского переговорного проекта, предлагает революционную «стратегию прорыва», состоящую из пяти этапов. Пять «ходов», примененные последовательно, помогут даже лобовую конфронтацию превратить в совместный поиск решения.

Стратегию можно использовать с любым оппонентом, – вспыльчивым начальником, взбалмошным подростком, коллегой-недоброжелателем или несносным клиентом. Ее могут применять дипломаты, юристы, коммерсанты и даже супруги, желающие сохранить семью. Стратегия прорыва позволяет добиться желаемого результата даже при самых трудных переговорах.

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.

ISBN 978-5-91657-367-1

© 1991 by William Ury. This edition published  
by arrangement with The Sagalyn Literary Agency  
and Synopsis Literary Agency

© Перевод. Гольдберг Ю. 2012

© Оформление. ООО «Манн, Иванов и Фербер»,  
2012

# Оглавление

От автора.....	9
I. Подготовка.....	13
Общие положения .....	14
Преодолеть препятствия на пути к сотрудничеству .....	14
Пролог.....	26
Подготовка, подготовка и еще раз подготовка .....	26
II. Применение стратегии прорыва.....	41
1. Не реагируйте.....	42
Поднимитесь на балкон .....	42
2. Не спорьте .....	62
Перейдите на сторону оппонента.....	62
3. Не отвергайте .....	85
4. Не принуждайте .....	114
Постройте золотой мост .....	114
5. Не обостряйте конфликт.....	138
Используйте силу для обучения.....	138
III. Как превратить противников в партнеров .....	165
Заключение .....	166
Превратить противников в партнеров.....	166
Пять шагов стратегии прорыва .....	175
Приложение .....	179
Примечания .....	180
Об авторе.....	185

Роджеру Фишеру, с благодарностью

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

## От автора

Эта книга началась с вопросов: «Как превратить противостояние в сотрудничество? Как преобразовать конфликты, требующие борьбы, в проблемы, которые нужно решить?»

Настоятельная необходимость сотрудничества чувствуется везде. В мире бизнеса корпорации заключают стратегические соглашения с самыми непримиримыми конкурентами. Они объединяют ресурсы ради исследований и развития, делятся производственными мощностями и перенимают все передовое друг у друга. Компании развивают долгосрочное сотрудничество с поставщиками, с которыми раньше у них не было взаимных интересов. Персонаж и руководство приходят к пониманию того, что если они не будут работать сообща, могут вообще лишиться работы.

Способность к сотрудничеству с бывшими противниками становится ключом к выживанию.

И это справедливо не только на работе, но и в семье. Именно способность конструктивно подходить к межличностным конфликтам определяет дальнейшую судьбу семьи: сохранится она или же распадется. В обществе в целом и люди, и организации осознают, что обращаться в суд всегда дорого и зачастую бесполезно, и потому все чаще прибегают к другим способам разрешения споров.

В глобальном масштабе сотрудничество становится ключом к выживанию человечества. К таким серьезным задачам, как охрана окружающей среды и построение процветающей экономики, можно приступить только при условии сотрудничества государств-соперников. Во-

*В глобальном масштабе сотрудничество становится ключом к выживанию человечества.*

йна становится все более дорогим средством разрешения острых конфликтов и зачастую не приносит желаемого результата. В эпоху разрушительного оружия даже злейшие враги должны научиться сотрудничать, чтобы выжить.

Тем не менее сотрудничество не означает уничтожения конкуренции. Мы не собираемся отказываться от различий — да это и не нужно, — но мы можем относиться к ним более конструктивно. Путь от конфронтации к сотрудничеству лежит через переговоры.

Более десяти лет назад мы с Роджером Фишером написали небольшую книжку под названием «Переговоры без поражения», в которой был предложен метод переговоров, позволяющий добиваться взаимовыгодного соглашения. Эта книга по-прежнему пользуется популярностью, однако почти у каждого читателя возникает вопрос: «Разумеется, я хочу добиться согласия, но что делать, если противная сторона отвечает отказом? Что, если они не желают сотрудничать?» Читатели хотят знать, как добиться сотрудничества и как сохранить его, когда возникают непреодолимые на первый взгляд препятствия, с которыми мы сталкиваемся ежедневно. Среди них — атаки и контратаки, гнев и подозрительность, укоренившаяся привычка торговаться до последнего, казалось бы непримиримые интересы, а также попытки одержать победу, унизив оппонента или применив силу.

Мое отношение к переговорам сформировалось в результате столкновений с этими препятствиями на пути к сотрудничеству.

*«Стратегия прорыва в переговорах» — это мой ответ на вопрос, как добиться сотрудничества в мире, где различия так сильны.*

На протяжении многих лет я учился на собственном опыте переговорщика и посредника в решении разнообразных проблем — деловых, политических и личных. Кроме того, я по-

стоянно изучал примеры успешных переговоров в этих областях.

В этой книге изложена суть всего того, чему я научился за эти годы. В ней предлагается множество полезных приемов, но далеко не всем удастся вспомнить о них в разгар напряженных переговоров. Поэтому я попытался изложить эти приемы в виде универсальной стратегии, состоящей из пяти этапов



и получившей название «стратегия прорыва в переговорах». Это мой ответ на вопрос, как добиться сотрудничества в мире, где различия так сильны.

Те, кто знаком с предыдущим изданием, заметят, что я внес в книгу некоторые изменения. Это было необходимо, поскольку у некоторых читателей складывалось неверное представление, что эта книга лишь о том, как вести переговоры с трудными людьми. На самом же деле в напряженных переговорах каждая из сторон считает противника трудным. Поэтому в книге речь идет о переговорах не только с трудными *людьми*, а в трудных *ситуациях*. Независимо от того, кого следует считать трудным человеком, задача состоит в том, чтобы превратить конфронтацию в совместное решение проблем.

Я переписал обзорную часть и изменил концептуальную структуру книги. Кроме того, упрощена формулировка пяти основных шагов стратегии прорыва, а в тексте книги расставлены новые акценты. Я также добавил введение, посвященное подготовке к переговорам.

И последнее — два важных изменения коснулись терминологии. Я обнаружил, что использование термина «противник» усиливает концепцию «победа — поражение», против которой направлена книга. Поэтому в большинстве случаев я выбираю нейтральный термин «противная сторона». Другое важное изменение относится к местоимениям. В предыдущем издании я пользовался местоимениями «он» и «его», но теперь мне стало ясно, что большинство читателей не воспринимают мужской род как нейтральный. Поэтому, рискуя нарушить строгие правила грамматики, я обратился к местоимениям множественного числа «они» и «их».

# I. Подготовка

# Общие положения

## Преодолеть препятствия на пути к сотрудничеству

Дипломатия — это искусство позволять другому человеку поступать по-вашему.

*Даниэль Варе,  
итальянский дипломат*

Все мы ежедневно вступаем в переговоры. Большую часть времени мы тратим на попытки достичь соглашения с другими людьми. Как бы мы не пытались вести переговоры в духе сотрудничества, в большинстве случаев нас ждет разочарование. Мы страстно хотим добиться согласия, но в ответ очень часто слышим «НЕТ».

Представьте себе обычный день. За завтраком вы спорите с супругом относительно покупки новой машины. Вам кажется, что машину пора сменить, но супруг отвечает: «Это смешно!

*Большую часть времени мы тратим на попытки достичь соглашения с другими людьми.*

Ты прекрасно знаешь, что сейчас мы не можем себе этого позволить». Затем вы приезжаете на работу, где вам предстоит совещание у руководи-

теля. Вы рассказываете о тщательно подготовленном новом проекте, но уже через минуту шеф перебивает вас фразой: «Это мы уже пробовали, но ничего не вышло. Следующий вопрос!»

Во время обеденного перерыва вы пытаетесь вернуть в магазин бракованный тостер, но продавец отказывается возвращать деньги, мотивируя это отсутствием у вас чека: «Таковы правила в нашем магазине».

После обеда вы приносите клиенту на подпись предварительно согласованный контракт. Вы уже растроили о нем коллегам и договорились на производстве. Но клиент неожиданно заявляет: «Мне очень жаль. Шеф отказывается одобрить сделку, если вы не дадите нам скидку пятнадцать процентов».

Вечером вам необходимо ответить на несколько звонков, но телефон занят тринадцатилетней дочерью. Вы сердитесь и просите освободить телефон, а дочь кричит вам из коридора: «Почему у меня нет отдельной линии? У всех моих подруг есть!»

Каждый из нас вступает в непростые переговоры с раздражительным супругом, с деспотичным шефом, неуступчивым продавцом, ненадежным клиентом или неуправляемым подростком. В условиях стресса даже милые и рассудительные люди могут превратиться в раздражительных и упрямых противников. Переговоры могут затягиваться или срываться, отнимая время, лишая сна и провоцируя язву желудка.

В широком смысле переговоры — это процесс двусторонней коммуникации, направленный на достижение соглашения с другими людьми, когда ваши интересы в чем-то совпадают, а в чем-то расходятся. Понятие «переговоры» не ограничивается формальными мероприятиями, когда стороны сидят за столом и обсуждают повестку дня; это еще и неформальное общение, в которое вы вступаете, пытаясь получить от другого человека то, что вам нужно.

*В условиях стресса даже милые и рассудительные люди могут превратиться в раздражительных и упрямых противников.*

Вспомните, как вы принимаете важные решения, от которых зависит ваше будущее — решения, определяющие карьеру и личную жизнь. Какую часть из этих проблем вы можете решить самостоятельно, а какую часть приходится решать совместно с другими людьми, путем переговоров? Почти все, кому я задавал этот вопрос, признавались, что договариваться необходимо практически во всех случаях. Переговоры — это основной метод принятия решений как в профессиональной деятельности, так и в личной жизни.

Следует также отметить, что это основной метод принятия решений и в обществе. Даже в тех случаях, когда мы сами не сидим за столом переговоров, наша жизнь зависит от их результата. Если переговоры

*Переговоры — это основной метод принятия решений как в профессиональной деятельности, так и в личной жизни.*

между руководством школы и профсоюзом учителей заходят в тупик и учителя объявляют забастовку, наши дети не идут в школу, а остаются дома. Если переговоры между владельцем фирмы, где мы работаем, и потенциальным покупателем срываются, фирма оказывается на грани банкротства, и мы можем потерять работу. Если переговоры между правительством нашей страны и ее противником ни к чему не приведут, результатом может стать война. Другими словами, наша жизнь определяется переговорами.

### Совместное решение проблем

Все мы являемся участниками переговоров, хотя многие люди не любят этот процесс. Мы воспринимаем переговоры как столкновение, связанное со стрессом. Нам кажется, что предстоит сделать неприятный выбор. Если мы проявим «мягкость», стараясь сохранить хорошие отношения с противной стороной, то обязательно проиграем. Если же мы зайдем «жесткую» позицию, чтобы добиться желаемого результата, это приведет к ухудшению или даже разрыву отношений с противной стороной.

Однако у такого подхода есть альтернатива: совместное решение проблем. Это некое сочетание жесткой и мягкой стратегии: *мягкость по отношению к людям и жесткость по существу вопроса*. Вместо того чтобы нападать друг на друга, вы объединяетесь для атаки на проблему. Вы не пронзаете друг друга гневными взглядами через стол, а садитесь рядом и обращаетесь к общей проблеме. Другими словами, вы заменяете личное противостояние совместным решением проблем. Именно такого рода переговоры мы с Роджером Фишером десять лет назад описали в книге «Переговоры без поражения».

При совместном решении проблем за основу берутся *интересы*, а не позиции. Вы начинаете с того, что выясняете интересы противной стороны — сомнения, потребности, страхи и желания, которые лежат в основе ее позиции и мотивируют ее поведение.

Затем следует проанализировать различные варианты удовлетворения этих интересов. Ваша цель — достичь взаимовыгодного соглашения наиболее эффективным и доброжелательным путем.

Если, к примеру, вы добиваетесь продвижения по службе и повышения зарплаты, а руководитель отказывает вам, ссылаясь на отсутствие денег в бюджете, не останавливайтесь на этом этапе. Рассматривайте ситуацию как задачу по совместному решению проблем. Руководитель выясняет ваши интересы, которые могут заключаться в оплате образования детей и в продвижении по службе. Затем вы вместе устраиваете «мозговой штурм», пытаясь удовлетворить эти интересы, не выходя за рамки бюджета. Возможно, вам удастся договориться о расширении круга ваших обязанностей и о ссуде на обучение детей, которую предоставит компания, а также добиться обещания, что через год вам повысят зарплату, дабы вы могли вернуть ссуду. При этом удовлетворятся и ваши интересы, и интересы работодателя.

Совместное решение проблем позволяет добиться лучших результатов обеим сторонам. Такой подход экономит время и силы, поскольку отпадает необходимость становиться в позу. Совместное решение проблем обычно улучшает взаимоотношения сторон и приводит к взаимной выгоде в будущем.

*При совместном решении проблем за основу берутся интересы, а не позиции.*

## Пять барьеров на пути к сотрудничеству

Скептики непременно укажут, что все это легко провозгласить, но трудно реализовать. Принципы совместного решения проблем, утверждают они, похожи на клятву молодоженов в верности: брачные обеты, вне всякого сомнения, улучшают взаимоотношения, но их сложно применить в реальном мире, полном стрессов и столкновений, соблазнов и бурь.

Возможно, вы попытаетесь привлечь оппонента к совместному решению проблемы, но результатом вполне может стать

противостояние. Люди слишком легко поддаются эмоциям, привычке занимать жесткую позицию или же уступают давлению противной стороны.

Реальный мир постоянно воздвигает барьеры на пути к сотрудничеству. Ниже приведены пять самых распространенных препятствий.

- **Ваша реакция.** Первый барьер находится внутри вас самих. В основе поведения человека лежат реакции. Когда вы находитесь в состоянии стресса, сталкиваетесь с отказом или чувствуете угрозу, то ваше естественное желание — нанести ответный удар. Обычно такое поведение лишь воспроизводит цикл «действие — реакция», в результате чего в проигрыше оказываются обе стороны. Другая возможная реакция — прерывание переговоров ради сохранения отношений. В этом случае вы проигрываете, демонстрируя слабость и позволяя другим людям эксплуатировать вас. Таким образом, проблема заключается не только в поведении противной стороны, но и в вашей реакции, которая может провоцировать это поведение.
- **Их эмоции.** Следующий барьер — это отрицательные эмоции противной стороны. Причиной агрессии может стать гнев и враждебность. В основе жесткой позиции зачастую лежат страх и недоверие. Оппоненты, убежденные в своей правоте и в ошибочности вашей позиции, во многих случаях просто отказываются вас слушать. Считая, что мир строится на принципе «человек человеку волк», они оправдывают этим свои грязные приемы.
- **Их позиция.** При совместном решении проблемы препятствием может стать поведение противной стороны, вызванное привычкой укреплять свои позиции и добиваться чужой капитуляции. Очень часто оппоненты не знают другого способа переговоров, а просто используют

знакомую тактику, которую впервые освоили еще в песочнице. Им кажется, что единственная альтернатива — уступить, и они, естественно, не собираются этого делать.

- **Их неудовлетворенность.** Даже если вы стремитесь к взаимовыгодному соглашению, противная сторона не обязательно заинтересована в таком исходе. Возможно, оппоненты не видят выгоды для себя. Даже если вы способны удовлетворить их интересы, они могут потерять лицо, согласившись на уступки. А если в основе соглашения лежит *ваша* идея, его могут отвергнуть лишь по этой причине.
- **Их сила.** И, наконец, если противная сторона рассматривает переговоры в категориях «победа — поражение», то уж наверняка будет настроена на победу. И вполне может руководствоваться принципом: «Что мое — то мое, а что ваше — это мы еще посмотрим». К чему сотрудничество, если желаемого можно добиться при помощи силы?

Чтобы не услышать «нет», необходимо преодолеть все пять барьеров на пути к сотрудничеству: вашу реакцию, их эмоции, их позицию, их неудовлетворенность и их силу. Легко поверить, что возведение преград, агрессивность и хитрые уловки — это неотъемлемые характеристики противной стороны и что вы ничего не можете с этим поделать. Однако в вашей власти повлиять на их поведение, если вы сможете выработать правильный подход к мотивам, определяющим это поведение.

<b>Цель: СОВМЕСТНОЕ РЕШЕНИЕ ПРОБЛЕМ</b>	<b>БАРЬЕРЫ НА ПУТИ К СОТРУДНИЧЕСТВУ</b>	<b>Стратегия: ПРОРЫВ В ПЕРЕГОВОРАХ</b>
Сесть рядом	Ваша реакция Их эмоции	Подняться на балкон Перейти на их сторону



<b>Цель: СОВМЕСТНОЕ РЕШЕНИЕ ПРОБЛЕМ</b>	<b>БАРЬЕРЫ НА ПУТИ К СОТРУДНИЧЕСТВУ</b>	<b>Стратегия: ПРОРЫВ В ПЕРЕГОВОРАХ</b>
Лицом к проблеме	Их позиция	Сменить обрамление
Достижение взаимовыгодного соглашения	Их неудовлетворенность Их сила	Построить для них золотой мост Использовать силу для обучения

## Стратегия прорыва

Эта книга предлагает стратегию из пяти шагов, предназначенную для преодоления всех пяти барьеров на пути к сотрудничеству, — *стратегию прорыва в переговорах*.

Смысл этой стратегии поможет понять аналогия с мореплаванием. Мореплавателю практически никогда не удастся достигнуть цели, если он прокладывает курс прямо на нее. Между ним и пунктом назначения будут возникать все новые и новые препятствия: сильные ветра и приливы, рифы и отмели, не говоря уже о штормах и шквалах. Чтобы добраться до цели, вы, подобно опытному мореплавателю, должны постоянно менять курс — ваш маршрут зигзагообразен.

Эти же принципы справедливы для переговоров. Ваша цель состоит во взаимовыгодном соглашении. Прямой путь (сначала сосредоточиться на интересах, а затем предложить варианты, позволяющие удовлетворить эти интересы) выглядит простым и привлекательным. Но в реальном мире резких реакций и сильных эмоций, жестких позиций, неудовлетворенности и агрессии достичь взаимовыгодного соглашения прямым путем зачастую просто невозможно. Чтобы не столкнуться с отказом, приходится лавировать — то есть продвигаться к цели окольными путями.

Суть стратегии прорыва как раз и состоит в *косвенном действии*. Стратегия требует, чтобы в сложных ситуациях вы

поступали вопреки естественным побуждениям. Когда противная сторона устраивает обструкцию или предпринимает атаку, у вас возникает желание ответить тем же. Столкнувшись с враждебностью, вы ввязываетесь в спор, а неразумная позиция подталкивает вас к отказу. Непримируемость оппонента вызывает у вас желание надавить на него, а агрессия противника толкает на ответную агрессию. Однако подобная реакция приведет лишь к разочарованию — вы играете в чужую игру по чужим правилам.

Единственная ваша возможность как переговорщика — *изменить условия игры*. Вместо того чтобы играть по чужим правилам, позвольте противной стороне понять и принять ваш подход, который состоит в совместном решении проблем. Один из величайших бейсболистов Садаха О (его можно назвать японским Бейбом Рутом\*) однажды раскрыл секрет своего успеха. Он сказал, что рассматривает подающего игрока противника как *партнера*, каждая подача которого предоставляет ему *возможность* для результативного удара. Успешные переговорщики делают то же самое: они относятся к противной стороне как к партнерам, дающим возможность достичь взаимовыгодного соглашения. В японских боевых искусствах — таких как дзюдо, джиу-джитсу и айкидо — один из главных принципов заключается в том, чтобы избежать прямого противопоставления собственной силы силе противника. Поскольку попытки сломить сопротивление лишь усиливают его, вы пытаетесь обойти сопротивление противника. Именно так осуществляется прорыв.

Стратегия прорыва не предполагает навязывания своей позиции противной стороне. Вместо того чтобы приносить новую идею извне, вы помогаете противной стороне сформули-

*Вместо того чтобы играть по чужим правилам, позвольте оппонентам принять ваш подход, который состоит в совместном решении проблем.*

\* Бейб Рут (Babe Ruth) (1895 – 1948) — американский спортсмен, один из самых выдающихся игроков за всю историю бейсбола.

ровать ее самостоятельно. Вы не говорите, что нужно делать, а позволяете им самим определить это. Вы не заставляете их изменить точку зрения, а создаете условия для обучения. Их сопротивление могут преодолеть только они сами, ваша же задача — помочь им.

Сопротивление совместному решению проблем определяется пятью барьерами, перечисленными выше. Как переговорщик, придерживающийся стратегии прорыва, вы должны убрать барьеры между НЕТ и ДА на пути к взаимовыгодному соглашению. Каждому из барьеров соответствует свой шаг стратегии.

- **Шаг первый.** Поскольку первый барьер — это ваша естественная реакция, то первый шаг состоит в подавлении

*Для совместного решения проблем вы должны сохранять душевное равновесие и сосредоточиться на достижении цели.*

этой реакции. Для совместного решения проблем вы должны сохранять душевное равновесие и сосредоточиться на достижении цели. Полезный

прием, позволяющий увидеть ситуацию в целом: представьте себе, что вы стоите на балконе и смотрите вниз, наблюдая за переговорами. Первый шаг стратегии прорыва — *подняться на балкон.*

- **Шаг второй.** Следующий барьер, который вам необходимо преодолеть, — это отрицательные эмоции противной сто-

*Ввязаться в спор очень легко, но вы не должны поддаваться искушению.*

роны, к числу которых относятся оборонительное поведение, страх, подозрительность

и враждебность. Ввязаться в спор очень легко, но вы не должны поддаваться искушению. Справившись со своими эмоциями, вы обязаны помочь противной стороне сделать то же самое. Чтобы создать благоприятный климат для совместного решения проблем, необходимо снять отрицательные эмоции партнеров. Для этого вы должны поступить вопреки их ожиданиям. Они предполагают, что

вы будете вести себя как противник. Вместо этого вы должны пойти навстречу противной стороне, выслушав оппонентов, признав их доводы и чувства, согласившись с ними и проявив уважение. Если вы хотите сесть рядом и приступить к решению проблем, вам необходимо *перейти на их сторону*.

- **Шаг третий.** Теперь пора приступать к совместному решению проблемы. Это сложно сделать, если противная сторона ни на шаг не отступает от своей позиции и пытается добиться вашей капитуляции. *Третий шаг стратегии прорыва — сменить обрамление.* У вас возникает естественное желание отвергнуть их предложение, но это лишь усилит их упрямство. Поступите наоборот. Выслушайте предложение и смените его обрамление, пытаясь разрешить проблему. Так, например, можно ознакомиться с позицией противной стороны и попробовать выяснить мотивы: «Объясните, пожалуйста, подробнее. Я хочу понять, почему вам это нужно». Ведите себя так, как будто ваши оппоненты действительно заинтересованы в решении проблемы. Таким образом, третий шаг стратегии прорыва — *сменить обрамление*.

- **Шаг четвертый.** Даже если вам удалось вовлечь противную сторону в процесс совместного решения проблем, до взаимовыгодного соглашения может быть еще очень далеко. Партнеры по переговорам могут испытывать неудовлетворенность и сомневаться в выгоды соглашения. Вероятно, вам хочется надавить на них, но это лишь усилит сопротивление. Поступите наоборот. Как говорил один китайский мудрец, нужно «построить золотой мост», соединяющий их позицию с взаимовыгодным соглашением. Вы должны преодолеть разрыв между их интересами и вашими. Помогите им сохранить

лицо и воспринять результат переговоров как их победу. Четвертый шаг стратегии прорыва — *построить для них золотой мост.*

- **Шаг пятый.** Несмотря на все ваши усилия, противная сторона может все еще отказываться от сотрудничества, убежденная в том, что ей удастся победить вас с помощью силы. На этом этапе возникает искушение обострить конфликт. Однако угрозы и принуждение, как правило, наталкиваются на сопротивление, что приводит к дорогостоящим и бесплодным баталиям. Альтернатива — использовать силу не для эскалации конфликта, а для обучения. Усилите свои возможности как переговорщика, чтобы вернуть противную сторону за стол переговоров. Покажите вашим оппонентам, что они не могут одержать победу самостоятельно — только вместе с вами. Таким образом, пятый шаг стратегии прорыва — *использовать силу для обучения.*

Последовательность этих шагов чрезвычайно важна. Вы не сможете погасить отрицательные эмоции противной стороны, не справившись сначала со своими. Сложно построить золотой мост для партнера, пока вы не изменили игру, превратив ее в совместное решение проблемы. Но это не означает, что, сделав, например, первый шаг, вы должны считать данный этап завершенным. Наоборот — на протяжении всего процесса переговоров вы должны «подниматься на балкон». Как только вы заметите гнев или разочарование оппонентов, следует сделать шаг им навстречу. Процесс переговоров можно сравнить с симфонией, в которой разные инструменты вступают один за другим, а затем ведут свои партии до самого финала.

Стратегию прорыва можно применять по отношению к любому человеку — к раздражительному начальнику, эмоциональному подростку, враждебно настроенному коллеге или непредсказуе-

мому клиенту. Она может использоваться дипломатами, стремящимися избежать войны, юристами, которым не нужен дорогостоящий судебный процесс, или супругами, пытающимися сохранить брак.

Одинаковых людей и одинаковых ситуаций не бывает, и поэтому для выработки собственной стратегии вы должны объединить основные принципы стратегии прорыва со знанием конкретных обстоятельств. Волшебного рецепта, гарантирующего успех в любых переговорах, не существует. Но терпение, настойчивость и стратегия прорыва максимально повысят ваши шансы добиться желаемого результата даже в самых трудных переговорах.

В следующих главах подробно рассматриваются пять шагов стратегии прорыва, а также приводятся конкретные способы их воплощения, проиллюстрированные примерами из жизни. Однако сначала вас ждет пролог, о том, что служит ключом к эффективным переговорам, — подготовке.



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

Лучшие цитаты из книг, бесплатные главы и новинки:



[Mifbooks](#)



[Mifbooks](#)



[Mifbooks](#)