

## Суть и основные черты Гарвардского метода ведения переговоров

*Кожинов Михаил Александрович*  
*Тихоокеанский государственный университет*  
*Студент*

*Садловская Мария Вячеславовна*  
*Тихоокеанский государственный университет*  
*Кандидат социологических наук, преподаватель кафедры социологии,*  
*политологии и регионоведения*

### Аннотация

В данной статье авторы анализируют основные достоинства, недостатки и сферы применения Гарвардского метода ведения переговоров.

**Ключевые слова:** переговоры, конфликт, медиация, метод принципиальных переговоров, Гарвардская школа.

## The essence and main features of the Harvard negotiating method

*Kozhinov Michael Alexandrovich*  
*Pacific National University*  
*Student*

*Sadlovskaya Maria Viacheslavovna*  
*Pacific National University*  
*PhD social sciences, lecturer*

### Abstract

In this article, the authors analyze the main advantages, disadvantages and areas of application of the Harvard negotiation method.

**Keywords:** negotiation, conflict, mediation, method of principled negotiations, Harvard School

В мире существуют разные типы конфликтов, начиная от мелких бытовых, заканчивая глобальными на международном уровне. Человек участвует в переговорах постоянно и даже тогда, когда не подозревает об этом, ведь переговоры — это основной способ добиться того, что представляется желанным. Ребёнок уговаривает родителей завести щенка, бывшие супруги делят имущество, нажитое в браке, одна компания поглощает другую, два государства пересматривают общие границы, в Организации Объединённых Наций решается вопрос об оказании гуманитарной помощи... Каждый хочет принимать участие в решениях, влияющих на его жизнь.

Кто-то имеет врожденный дар к ведению переговоров, для других это искусство кажется недостижимым. В любом случае, успеха в ведении переговоров можно добиться с помощью подготовки, практики и тренировок. Во многих развитых странах существуют такие профессии как конфликтолог и медиатор. В каких-то местах эти направления деятельности более развиты, чем в других, однако, все больше людей нуждаются в услугах таких специалистов. По нашему мнению профессионалы, владеющие навыками разрешения конфликтных ситуаций, будут востребованы и в России, и поэтому с уверенностью можно сказать, что эти профессии ждёт интересное будущее. Ведь даже отправляясь в суд, стороны делают попытку договориться до начала процесса.

В мире существует множество методик, направленных на урегулирование конфликтных ситуаций. В этой статье хочется обратить внимание на научную программу Гарвардского университета, которая появилась в 1983 году и известна под названием «Гарвардская школа ведения переговоров».

Миссия Гарвардского переговорного проекта состояла в том, чтобы развивать теорию и практику решения конфликтов и ведения переговоров, работая над реальными мировыми конфликтами, а также в построении теории, практическом обучении, создании и распространении новых идей. Данный проект являлся первым в своем роде и внёс значимый вклад в создание новой парадигмы разрешения конфликтов.

Суть данного метода состоит в том, что в результате разрешения конфликта обе стороны должны оказаться в выигрыше. Противоположная сторона в любом конфликте рассматривается не как враг, а как партнёр. Интересно, что этот метод может быть применим начиная с повседневных мелких ссор, заканчивая разрешением мировых глобальных конфликтов. Теоретическая основа метода была разработана Роджером Фишером, Уильямом Юри, Брюсом Паттоном и описана в книге «Переговоры без поражений. Гарвардский метод» [1]. Книга переведена на 18 языков, опубликована в 30 странах и стала мировым бестселлером.

Исходя из нашего жизненного опыта, все мы знаем про два основных стиля ведения переговоров: деликатный и жесткий. Мягкая, дружественная манера переговоров связана с уступками с целью избегания конфронтаций и, по правде говоря, делает сторонника такого метода ведения переговоров уязвимым перед тем, кто ведёт жесткую игру и настойчиво отстаивает свою позицию. Однако, согласно описываемому методу, существует и третий стиль – метод принципиальных переговоров. Этот способ переговоров учитывает истинные интересы обеих сторон, а не сводится к бессмысленному обсуждению того, что каждый из участников готов сделать, а чего не сделает ни за что. Основной посыл заключается в том, что участники всеми силами стремятся найти взаимовыгодное решение, а когда возникает конфликт интересов, решение должно основываться на справедливых стандартах, не зависящих от желания сторон.

Метод принципиальных переговоров жесток по отношению к решаемым вопросам, но деликатен к людям. В нём нет места для грязных уловок и бессмысленного упрямства. Принципиальные переговоры помогают его участникам добиться желаемого и одновременно сохранить свои принципы и понятия о справедливости, при этом защитить себя от тех, кто захочет воспользоваться её открытостью.

Рассмотрим основные характерные особенности метода принципиальных переговоров:

1. решение проблемы сообща, как союзники, в отличие от мягкого стиля, где все участники – друзья, и жёсткого, где все участники – соперники;

2. общая цель – это взаимовыгодный результат. Напомним, что при мягком стиле ведения переговоров целью является достижение компромисса, согласия, обоюдных уступок, а при жестком – только победа;

3. концентрация на интересах, а не на позициях. Когда участники переговоров занимают определенные позиции, они оказываются запертыми в них, загоняют себя в рамки. Скандалы, угрозы, ледяное молчание – самые распространённые приемы ведения переговоров, но не самые правильные. Естественно, что такие методы ведут только к увеличению времени и расходов на достижение цели. Часто твёрдое отстаивание своих позиций превращается в борьбу самолюбий. Тем не менее, за противоположными позициями не редко кроются общие и вполне совместимые интересы, а не только конфликтующие, поэтому необходим анализ. Шансы на благоприятный исход переговоров увеличиваются, если участники могут правильно выразить свои интересы и потребности и сделать их понятными для противоположной стороны;

4. разделение людей и проблемы. Каждый человек уникален и непредсказуем. Личное восприятие зачастую приводит к искажению реальности. Порой участники конфликта неправильно понимают друг друга, что может привести к провалу переговоров. Но и понять точку зрения другого человека ещё не означает согласиться с ней. Важно непосредственно учитывать человеческий фактор, ставить себя на место другой стороны, не обвинять другую сторону в собственных проблемах. Часто эмоциональный накал возрастает до предела, когда люди не могут или не хотят понять друг друга и скатываются на личные оскорбления. Важно не забывать о правиле: понимание точки зрения другой стороны – это не затраты, а преимущество. Оно помогает сократить зону конфликта и эффективно отстаивать собственные интересы;

5. мягкое отношение к людям, но жёсткое к проблеме. Переговоры – это процесс общения с целью достижения согласия и выработки совместных решений. И, конечно, общение – вещь не из легких. Порой тяжело общаться бывает даже с родными людьми. Неудивительно, что люди, которые плохо знают друг друга, подозрительны и с трудом находят общий язык. Тем важнее строить рабочие отношения, находить точки соприкосновения, учиться отделять людей от проблемы, личные отношения от деловых. Одна

из основных задач переговорщика: воспринимать людей по-человечески, а проблемы – чисто рационально;

6. продолжение переговоров независимо от доверия к человеку. Авторы Гарвардского метода ведения переговоров советуют в ходе переговоров учитывать ценности, мировоззрение, опасения, нормы поведения и настроение противоположной стороны. Необходимо изменять своё поведение соответственно. Чем успешнее вы настроитесь на волну оппонента, тем выше вероятность достижения успеха;

7. использование объективных критериев. Объективный критерий должен быть по меньшей мере независим от желаний всех участников переговоров. Нейтральные стандарты, такие как рыночная стоимость, требования закона, таможенные правила повышают эффективность многосторонних переговоров;

8. уступки аргументам, а не давлению. Необходимо быть открытым здравому смыслу и глухим к угрозам и манипуляциям. Более того, не стоит оказывать давление самому. Принципиальные переговоры помогают сохранять объективность и отстаивать свои интересы;

9. поиск взаимовыгодных вариантов. Искусство изобретения решений, приводящих к взаимной выгоде сторон, является самым полезным из всех, какими только может обладать участник переговоров. Необходимо не искать единственно верное решение, а расширять количество обсуждаемых вариантов. Важно находить новые способы сделать это решение простым и взаимовыгодным.

Изучая этот метод можно узнать ответ на такие вопросы как, например, нужно ли вступать в переговоры с террористами, или как изменить ход переговоров, если другая сторона явно обладает преимуществом. Знание этого метода позволяет изменять привычки, отделять эмоции от материальных вопросов и эффективно решать проблемы путем переговоров.

Приведем пример. Наверняка многие слышали фразу «с террористами переговоров не ведём», в том числе от современных политиков. Возможно, некоторые сами по своему внутреннему убеждению придерживаются такой позиции. Но авторы Гарвардского метода утверждают, что переговоры еще не означают готовности идти на уступки. Уступки шантажистам, согласие на выкуп порой очень дорого обходятся. Уплата выкупа похитителям может подтолкнуть их к совершению следующего преступления. Однако, с помощью переговоров иногда удаётся убедить террористов в том, что они не получают выкупа и подготовить такое соглашение, по которому никому из участников не придется уступать. Специалисты по переговорам, работающие в полиции, отлично знают, что непосредственные, личные переговоры с преступниками, удерживающими заложников, очень часто приводят к положительным результатам: заложников удаётся освободить, а преступники сдаются на милость правосудия.

В памяти россиян особое место занимает террористический акт в Театральном центре на Дубровке, когда группа вооружённых чеченских боевиков захватила и удерживала в заложниках около тысячи человек –

зрителей и актеров мюзикла «Норд-Ост» с 23 до 26 октября 2002 года. Во время переговоров террористы выдвинули требования об освобождении их соратников из тюрем, прекращении военных действий и выводе российских войск из Чечни. В результате штурма были убиты все находившиеся на тот момент в здании террористы, и освобождена большая часть заложников. Увы, не все заложники были освобождены. Жертвами террористического акта по разным данным стали от 130 до 200 человек. Тем не менее, некоторых заложников удалось спасти, выведя из захваченного здания еще до начала штурма, именно в результате действий людей, отважившихся на переговоры [2]. Стоило ли вести переговоры с убийцами ради нескольких спасённых жизней? Безусловно.

Яркими примерами подобных ситуаций являлись теракт в Будённовске (1995 г.) и теракт в Беслане (2004 г.). Переговоры с террористами проводились непрофессионалами, людьми, которые не готовились к этому специально — депутатами, врачами, чиновниками, журналистами и т.п. И это помогало спасти жизни. Эти события подтолкнули правительство и федеральное собрание РФ к рассмотрению возможности и необходимости ведения переговоров в ситуации захвата заложников. Вследствие этого был принят Федеральный закон от 6 марта 2006 года «О противодействии терроризму» № 35-ФЗ, статья 16 «Ведение переговоров в ходе контртеррористической операции» которого гласит: «В целях сохранения жизни и здоровья людей возможно ведение переговоров лицами, специально уполномоченными на то руководителем контртеррористической операции. При ведении переговоров с террористами не должны рассматриваться выдвигаемые ими политические требования» [3].

Есть ещё один важный момент, которому авторы Гарвардского метода уделяют достаточное внимание. Речь о человеческих эмоциях. Переговорщики - живые люди, и иногда во время переговоров бывает сложно справиться не только с чужими, но и со своими эмоциями. Эмоции могут вынудить согласиться на невыгодные условия или отвлечь от проблемы, требующей особого внимания. Одним из авторов Гарвардского метода Роджером Фишером в соавторстве с Даниэлем Шапиро была выпущена книга «Эмоциональный интеллект в переговорах», в которой они постарались решить эту задачу. В книге даны ответы вопросы, как генерировать позитивные эмоции, справляться с негативными и концентрироваться на пяти основных потребностях, отвечающих за многие, если не за большинство, эмоций при переговорах, а именно: потребности в признании, аффилиации, автономии, статусе и роли» [4].

Резюмируя все вышесказанное, в противоположность активному отстаиванию своих позиций метод принципиальных переговоров, сосредоточенный на основных интересах сторон, взаимовыгодных вариантах и справедливых стандартах, как правило, приводит к разумному соглашению. Этот метод позволяет постепенно достичь эффективного согласия, отвечающего интересам сторон, а не занятой изначально позиции. Разделяя людей и проблемы, можно прямо и непосредственно общаться с другим

участником переговоров, воспринимая его как человека, как равного, благодаря чему достигнутое соглашение будет вполне дружеским. В любом случае важно понимать, что все мы – разумные существа. Умение договариваться – это уникальный дар человечества, и он практически отсутствует в дикой природе, где основные критерии в решении споров – сила, хитрость, напор и уловки. Мы же наделены разумом, человеческой речью и знанием, что лучшая победа — это та, что одержана без боя.

### **Библиографический список**

1. Фишер Р., Юри У., Паттон Б. Переговоры без поражения. Гарвардский метод. М. : Манн, Иванов и Фербер, 2019. 272 с.
2. Террористический акт на Дубровке ("Норд-Ост") в октябре 2002 года. URL: <https://ria.ru/20191023/1560034070.html>.
3. О противодействии терроризму : федеральный закон Российской Федерации № 35-ФЗ от 6 марта 2006 года.
4. Фишер Р., Шапиро Д. Эмоциональный интеллект в переговорах. М. : Манн, Иванов и Фербер, 2019. 321 с.