

МИНОБРАЗОВАНИЯ РОССИИ

Федеральное государственное автономное  
Образовательное учреждение высшего образования  
«ЮЖНЫЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Академия психологии и педагогики

презентация

ПО ТЕМЕ: «Процессуальный аспект переговоров. Что входит в  
понятие «уровень переговоров»

Выполнила: студентка

4 курса, группы 1, ОЗО

*РЫ БАЛКИНА АЛЕКСАНДРА*

*АНДРЕЕВНА*

*Содержание:*

- 1. Понятие переговорного процесса.*
- 2. Виды и функции переговоров.*
- 3. Субъекты и предмет переговоров.*
- 4. Позиции и пропозиции в переговорах.*
- 5. Понятие "результат" переговоров.*
- 6. Моральная сторона ведения переговоров.*

## Понятие переговорного процесса

Слово "переговоры" в русском языке имеет два значения: 1) обсуждение для заключения соглашения между кем-либо по какому-либо вопросу; обмен сведениями, мнениями; 2) разговор.

Переговоры являются распространенной формой взаимодействия людей, хотя и проводятся не всегда осознанно. Решается ли вопрос о том, кто поедет в командировку, или обсуждается, кто из родителей зайдет за ребенком в детский сад, согласовывается ли договор о покупке крупной партии товара или речь идет о паре туфель, обсуждаются ли условия получения кредита одного государства у другого или особенности договора о совместном предприятии между представителями разных стран - везде мы видим договаривающиеся стороны и определенные правила взаимодействия, которое принято называть переговорами.

Многие организационные проблемы могут быть решены путем переговоров. Организация состоит из взаимозависимых организационных субъединиц, имеющих собственные интересы. Каждое важное решение в организациях в определенной степени означает "перетягивание каната" между заинтересованными сторонами. Формулировка направленности организации, смещение и нарушение последовательности событий, распределение персонала, бюджетов, сил, важных проектов, площади в зданиях, автоматизации — все это представляет собой спорные вопросы, при решении которых переговоры играют значительную роль.

Переговоры - одновременно узкое и широкое, простое и сложное понятие. Всякий раз, когда один человек обменивается мнениями с другим, для того чтобы изменить взаимоотношения, когда они пытаются прийти к какому-либо соглашению, они ведут переговоры. Особенно это важно в ситуациях конфликтного взаимодействия между людьми.

Переговоры представляют собой сложную форму человеческого взаимодействия, цель которого - стремление договориться друг с другом о чем-либо. Если два человека имеют одинаковую точку зрения на какую-либо проблему или пути ее решения, то и нет необходимости вести переговоры. В любом таком взаимодействии при пристальном рассмотрении можно выявить более активную сторону, что объясняется обычно ее более насущной потребностью в объекте переговоров и отсутствием возможности или нежеланием по разным соображениям применять силу, принуждение, провокацию, манипулирование.

К переговорному взаимодействию прибегают в тех случаях, **когда необходимо предусмотреть поведение сторон, учитывавшее взаимные интересы или обязательства, т.е. взаимную зависимость**, с чем обычно сталкиваются при:

1) решении вопроса о целесообразности вступления в деловые отношения;

2) преодолении непонимания, разногласий, возникших в ходе делового взаимодействия;

3) разрешении конфликтов.

Указывая на определенные психологические сложности, возникающие в процессе переговоров, У.Мастенбрук отмечает, что людям часто свойственно оказываться в

неловких ситуациях, вызванных следующими поведенческими тенденциями:

- превращение переговоров в подсчет очков;
- осуществление попыток выяснить, кто прав;
- стремление начать переговоры, невзирая на психологическую обстановку;
- пренебрежение тем фактом, что существующие взаимоотношения с противоположной стороной отражаются и на ходе переговоров;
- убеждение в неудачном исходе переговоров при возникновении безвыходной ситуации;
  - проявление упрямства;

- пренебрежение стилем ведения переговоров, неосознанность его влияния и последствий для других;
  - отрицание различных тактических приемов применительно к себе и другим;
  - убеждение, что отсрочка переговоров и перерывы в них — признак слабости;
  - убеждение, что совместный поиск решения — проявление уступок и поражения.
- Сказанное выше позволяет нам сформулировать рабочее определение понятия "переговоры".

**Переговоры** - специфический вид межличностного взаимодействия сторон, вид совместной деятельности, ориентированный на разрешение споров или организацию сотрудничества, и предполагающий совместное принятие решения, оформленного письменным соглашением или договором.

## Переговоры - это сложный процесс. Он включает в себя:

- поиск соглашения между людьми, имеющими различные интересы;
- обсуждение различий в позициях сторон для принятия приемлемого решения; дискуссию между двумя или более сторонами для преодоления несовместимых целей;
- обмен уступками, в ходе которого уступка одной стороны выступает прямым и просчитанным ответом на предшествующую уступку другой стороны;
- продолжительное общение между сторонами с различающимися и пересекающимися интересами, в ходе которого они либо достигают согласия или не достигают его в зависимости от ожидаемых ими последствий.

Переговоры обязательно предполагают диалог равных, относительно независимых друг от друга партнеров, хотя реальные их статусы могут быть разными.



Процессуальный аспект переговоров - это то, как они ведутся, какие существуют "писаные и неписаные" правила. В рамках процессуальной стороны переговоров большое значение имеет протокол, то есть соглашение о правилах ведения переговоров.

Существуют профессии, основой которых служат изощренные умения в области переговоров. К ним относятся политические и экономические дипломаты, юристы, общественные деятели, предприниматели, менеджеры. Однако такого рода умения необходимы и представителям других коммуникативных профессий, в частности информационным работникам, специалистам в области маркетинга, рекламы и др., чей деловой успех непосредственно связан с успешным взаимодействием с людьми.

Обычно механизм и собственно процедура ведения переговоров скрыты от глаз непосвященных. Мы узнаем лишь о тех или иных результатах уже состоявшихся переговоров из заявлений, коммюнике, договоров и соглашений.

## Виды и функции переговоров:

Все многообразие видов переговоров определяется **признаком их классификации**, т.е. признаком, в соответствии с которым они приобретают свою дифференцированную окраску. Такими критериями могут быть: объектная сторона переговоров, субъектная сторона переговоров, характер коммуникации, территориальный статус, принцип принятия решений, условия взаимодействия, результат переговоров, тип совместных решений и др.

В переговорах явно выделяется то, что может быть названо **объектной или предметной** стороной. Тогда переговоры могут быть финансовые, деловые, экономические, политические, военные, торговые, по решению трудовых споров, дипломатические и др.

С точки зрения характера коммуникации переговоры можно классифицировать следующим образом:

- деловой разговор. Это вербальная (словесная) форма ситуационного контакта для достижения некоторого соглашения;
- беседа: предметный, упорядоченный диалог;
- обсуждение и собеседование. Это разновидность беседы с постановкой дискуссионного вопроса;
- заявление. Это высказывание или несколько высказываний одного из участников переговоров, посвященные обоснованию или опровержению какого-либо утверждения.
- сообщение. Это система заявлений, объединенных определенной темой;
- спор. Это словесное состязание при обсуждении чего-либо, в котором каждая сторона отстаивает свое мнение, свою правоту; взаимное притязание на владение чем-либо;

- **полемика**. Это спор при обсуждении любых вопросов, непримиримость высказываемых оснований;
- **дискуссия**. Это свободное публичное обсуждение какого-либо спорного вопроса по прояснению истинности каждого тезиса;
- **дебаты**, прения. Это обсуждение какого-либо вопроса, высказывание мнений при обсуждении;
- **диспут**. Это публичный спор.

- С точки зрения **территориального статуса** переговоры могут быть чисто внутренними и международными. Международные переговоры нередко ведутся на основе международных организаций (ООН, ЕЭС, ЮНЕСКО, НАТО и др.).
- С точки зрения **направленности взаимодействия** переговоры могут быть в рамках конфронтации и в рамках сотрудничества.
- Когда переговоры идут в **рамках сотрудничества**, их участники создают между собой новые отношения, позволяющие им совместно достичь какую-либо цель. Их задача состоит в том, чтобы конкретно договориться о путях ее достижения и организовать взаимодействие сторон так, чтобы, например, прибыль была максимально возможной, не забывая при этом о вкладах каждого и распределении полученного.
- Когда переговоры идут в **рамках конфронтации**, тогда основной акцент делается, как правило, на распределении или перераспределении имеющегося имущества, полученной прибыли, территории, находящейся под контролем и т. д.
- С точки зрения **результата** переговоры бывают плодотворные и бесплодные, т.е. безрезультатные.

- **Переговоры в целях продления ранее достигнутых соглашений.** Важной характеристикой таких переговоров является наличие предыдущих договоренностей. Их результатом может быть подтверждение статус-кво, либо не принципиальные изменения в отношениях. Такие переговоры часто ведутся в сфере торговли для продления срока действия договора и для внесения некоторых уточнений и изменений в новый договор с учетом складывающейся конъюнктуры.
- **Переговоры с целью нормализации отношений.** Они предполагают переход от конфликтных ситуаций к иным типам отношений между сторонами (нейтральным или сотрудничества).
- **Переговоры с целью достижения перераспределительных соглашений.** Смысл таких переговоров состоит в том, что одна из сторон, занимая наступательную позицию, требует изменений в соглашениях в свою пользу за счет других сторон. Считается, что поводы ставить так вопрос могут быть разные, в том числе, вполне обоснованные.

- **Переговоры в целях достижения нового соглашения.** Они направлены на установление новых отношений и обязательств между участвующими в них сторонами. Это могут быть, например, переговоры с новым партнером.
- **Переговоры в целях получения косвенных результатов.** Косвенные результаты могут не отражаться в соглашениях и даже может не быть самих соглашений. В таком качестве могут выступать, например, беседы по установлению контактов, выявлению точек зрения партнеров, оказанию влияния на общественное мнение. В этом случае главные проблемы взаимодействия сторон могут оказаться вне поля зрения конкурентов, средств массовой информации и др.

**Классификация по типу совместных решений различает следующие виды переговоров:**

- компромиссные (взаимные уступки), качественного перехода (к новому состоянию),
- сужения противоречий (частичное согласие), снятия противоречия (полное согласие),
- асимметричного решения (выгоды сторон распределены неравномерно).



По характеру взаимодействия сторон переговоры могут быть прямые и  
непрямые (косвенные):

- **Прямые переговоры** — это такие, при которых все стороны одновременно присутствуют за столом переговоров и способны разрешить предмет своего спора без внешней помощи.
- **Непрямые (косвенные) переговоры** - это такие, при которых прямого контакта сторон между собой не происходит. Они могут располагаться не только в разных помещениях одного здания, но даже в разных зданиях. Взаимодействия между ними обеспечиваются исключительно через посредников
- Косвенные переговоры необычайно сложны за счет значительного увеличения времени, отсутствия эффекта непосредственного общения сторон и доверия их друг к другу.

Косвенные переговоры используются в случаях, когда разногласия между сторонами чрезвычайно велики, а история их взаимоотношений носит враждебный характер.

Иногда говорят об *уровне переговоров*. В понятие "уровень переговоров" включается *социальный и политический статус* участников переговоров. Статус самым непосредственным образом связан с объемом полномочий при принятии решений. В таком случае переговоры могут быть: на высшем уровне (ведутся между главами государств или правительств), на уровне первых лиц организаций, на уровне экспертов.

Уровень переговоров имеет не только протокольное значение. Как правило, чем выше уровень переговоров, тем более важные проблемы на них обсуждаются и более важные решения на них принимаются. Более того, ряд вопросов вообще не может быть решен на другом, более низком, уровне.

**Функции переговоров.** Не во всех ситуациях *переговоры необходимы*. У.Мастенбрук отмечает, что при возникновении проблемных ситуаций для каждой из сторон возможны три глобальные стратегии поведения в них.

**Сотрудничество** уместно при наличии сходных интересов и целей. Стороны легко приходят к соглашению, если их выгода зависит непосредственно от степени объединения их ресурсов.

**Ведение переговоров** целесообразно при одновременном наличии у сторон разных, иногда даже противоположных интересов и взаимозависимости. Они стремятся достичь согласия, потому что пассивное ведение дел или состояние борьбы неблагоприятно для них обеих.

**Борьба** является наиболее правильной стратегией, если при наличии у сторон противоположных интересов одна из них убеждена, что добьется лучших результатов посредством борьбы, а не путем переговоров. Иногда слабая позиция одной из сторон, которая обнаружилась бы при ведении силовой борьбы, оказывается твердой позицией при ведении переговоров с другой стороной. Стратегия борьбы предусматривает достижение господствующего положения и подчинение оппонента.

**Таким образом, можно сделать вывод, что к переговорам обращаются в следующих случаях:**

- когда односторонние действия невозможны; односторонние действия невыгодны; когда в законодательном порядке нет предусмотренных процедур; когда досудебное (с помощью переговоров) решение проблемы более выгодно, чем судебное; когда отсутствуют судебные прецеденты и нет строго регламентированных моделей поведения.

***В переговорах нет необходимости:***

когда имеют место взаимоисключающие интересы (стороны хотят разного); стороны настроены непримиримо (споры можно разрешить только в суде); сотрудничество сторон осуществляется на основе исключительно совпадающих интересов и полного взаимного доверия.

***Существуют два главных предназначения переговоров - разрешать споры и находить пути сотрудничества.***

## Второстепенные ункции переговоров следующие

- **Информационная функция** переговоров реализуется в тех случаях, когда стороны не готовы на совместные действия и решения из-за их невыгодности или преждевременности. В таких случаях стороны заинтересованы только в обмене взглядами, точками зрения на проблему, обмене информацией для выработки позиций и предложений к последующим переговорам.
- **Коммуникативная функция** ориентирована на налаживание между двумя сторонами-партнерами новых связей и отношений. Однако, если переговоры ограничены только этой функцией, то это скорее консультации, а не переговоры.

□ Координационно-регулятивная а также *контролирующая* функции реализуются, как правило, при наличии хорошо налаженных отношений между партнерами, когда уже имеются определенные договоренности между ними и переговоры ведутся по поводу достигнутых ранее совместных решений, например, в плане хода их реализации.

□ Отвлечение внимания партнера от других проблем. Эта функция реализуется при условиях, когда одна из сторон в действительности не заинтересована в конструктивных переговорах и жестко ориентирована на победу.

□ Пропагандистская. Эта функция реализуется, во-первых, когда истинного желания решать проблему одна из сторон (или обе стороны) не имеет, но, однако, заинтересована в благоприятном для себя общественном мнении; и, во-вторых, когда необходимо убедить партнеров принять свою позицию или точку зрения.

## Субъекты и предмет переговоров

Субъектное представительство на переговорах может быть достаточно сложным, многоуровневым. Считается, что *в переговорном процессе имеются явные и неявные субъекты.*

К явным субъектам переговоров относят тех, кто выступает в роли лиц, осуществляющих переговорный процесс. Это прежде всего лица, облеченные полномочиями (в частности, принимать решения в ходе переговорного процесса) и доверием сторон, интересы которых они представляют. За ними иногда просматривается авторитет участника переговоров, по отношению к которому сами партнеры выступают лишь как его полномочные представители, выразители его взглядов. Таким авторитетом может быть правительство, парламент, совет (директоров, например). Именно он принимает решения стратегического плана в отношении переговорного процесса. Однако и за ним (за авторитетом) стоит суперсубъект переговоров - народ, акционеры, товарищества, ассоциации и т. п.



Неявными участниками переговорного процесса могут выступать эксперты. Их задача состоит в том, чтобы давать оценку переговорной ситуации, в качественном и количественном ее измерении, а также выявлять источники, причины, исторические формы проявления той проблемной ситуации, которая стала предметом переговорного процесса.

Эксперты просчитывают варианты тех или иных решений и их значимость. На основе экспертных оценок явные субъекты переговорного процесса принимают решения. Практические рекомендации экспертов не служат для явных участников переговоров императивами. Последние выбирают те возможности, которые позволяют реализовать собственную позицию максимально эффективно.

Предметом переговоров являются взаимопринятые предложения участников переговорного процесса. Предмет переговоров можно рассматривать на двух уровнях анализа: конкретном и абстрактном.

На конкретном (содержательном) уровне анализа предметом переговоров, как правило, выступают строго определенные объекты, представляющие взаимный интерес. Например, финансирование инвестиций, покупка (продажа) товара, повышение заработной платы, наем жилого помещения, аренда, приобретение недвижимости, распределение обязанностей и сферы ответственности, соглашение о заключении или расторжении брака и многое другое. Вообще любое желание, которое должно быть удовлетворено, может являться для людей поводом, по крайней мере потенциальным, для переговоров.

На абстрактном уровне анализа предметом переговоров выступают интересы, потребности, претензии, притязания.

## Позиции и пропозиции в переговорах

В рамках переговорного процесса стороны приходят к согласованному решению о предложениях, которые будут обсуждаться. В этих предложениях определены позиции сторон, суть которых состоит в том, что в них каждая из сторон с помощью своих собственных предложений дает свое видение путей разрешения проблемной ситуации или предмета переговоров.

Позицией называется сформулированное одной стороной и принятое другой стороной предложение (или система предложений) о ее восприятии проблемной ситуации. Позиция - это, по существу, тезис.

Поскольку позиция в переговорах достаточно релятивна (относительна), то нельзя увязывать исход переговоров с торжеством той или иной позиции. Хороша позиция или плоха, но она персонифицирована ("моя" или "его" позиция), и это - исходное кредо участника переговорного процесса.

## **Требования к формулированию позиции:**

она должна быть определена предельно ясно и четко, лаконично и конкретно, однозначно, в документе к предъявлению оформлена в действительном наклонении (никакие формы сослагательного наклонения - "может быть", "вероятно", "предположительно" и т. п. не допустимы), в формулировке позиции надо избегать образности, она не должна содержать условных предложений, абстрактных определений, противоречий, самоотрицаний.

**Пропозиции** - это предложения, являющиеся основанием позиции. Пропозиции - это, по существу, аргументы и факты.

К пропозициям предъявляются те же требования, что и к позициям, кроме того, **всякая пропозиция должна быть** неоспоримо доказанным положением; содержание пропозиций не должно изменяться в ходе переговорного процесса; применительно ко всякой пропозиции должны четко фиксироваться ее основания: факты, выводы, гипотезы; пропозиции должны быть достаточными для обоснования позиции; всякая пропозиция служит для чего-то, но не для всего (закон ограничения пропозиций); выявление недоброкачественной пропозиции предполагает изъятие самой позиции из предметного поля переговоров (закон обратной связи).

Обширная переговорная практика показывает, что **именно позиции сторон, а не проблемы обсуждения, определяют направление переговоров, особенно если о них было заявлено публично**. Позиции, о которых было поспешно заявлено публично, как правило, ограничивают спектр возможных решений основной проблемы переговоров.

## Понятие "результат" переговоров

Результатом переговорного процесса могут выступать самые разные акты, т.е. различные документы. Одновременно они могут служить в той или иной степени и целью переговоров. К ним в первую очередь, конечно, относится договор.

□ **Договор** - это правовой акт, который устанавливает права, обязанности и ответственность сторон относительно предмета переговоров. По типам различают: экономический, политический, военный, торгово-финансовый и другие договоры. Различаются они и по содержанию, так как могут касаться самых разных проблем: о мире, о дружбе, о сотрудничестве, о союзе, о гарантиях, о взаимной помощи, о нейтралитете и ненападении, о разделе сфер влияния и т. д.

Этот документ - договор - может иметь различные наименования. Наиболее известны следующие.

□ **Пакт** В практике переговоров, особенно в международной сфере, наиболее значимые договоры, цель которых - обеспечение гарантий и согласованных действий, иногда называются пактами.

□ **Протокол**. Это документ, который в кратком изложении фиксирует соглашение, достигнутое по отдельному вопросу, либо служит пояснением отдельных статей и постановлений заключенного договора. Протокол может быть неотъемлемой частью самого договора.

Обычно в виде протокола оформляются соглашения о продлении срока действия договора. Иногда протокол является дополнением или разъяснением к договору или соглашению. В форме протокола фиксируется также результат работы согласительной комиссии, которая занималась урегулированием острого спорного вопроса.

□ **Протокол о намерениях**. Это соглашение, заключенное между сторонами. Оно не носит юридический характер. Его статус - прояснить и, в определенной степени, согласовать намерения сторон на основе выявленных в ходе переговоров общих интересов.

□ **Соглашение**. Это договор по вопросу сравнительно небольшого значения или временного характера, заключаемого на непродолжительный срок.

□ **Джентльменское соглашение**. Договор, заключенный сторонами в устной форме. Даже если его условия иногда излагаются письменно, он все равно не имеет статуса официального документа.

**Результаты переговоров обычно фиксируются путем обмена договорами**, нотами, протоколами, заявлениями. Все эти документы имеют строго определенную форму изготовления.

Договоры могут быть подвергнуты **денонсированию**, то есть заявлению о желании одной из сторон прекратить действие договора, предусмотренным в самом документе способом (правовой акт) и - одностороннему расторжению (антиправовой акт).



## Моральная сторона ведения переговоров

Вообще говоря, в мире не существует общей для всех времен и народов моральной стороны ведения переговоров. По крайней мере, такого документа, в котором она была бы четко сформулирована, нет.

Однако переговоры - это взаимодействие двух или нескольких сторон, цель которых - достижение взаимопонимания. Вот почему стороны вольно или невольно должны брать на себя обязательство придерживаться определенных моральных принципов при ведении переговоров.

Если договор - это правовой акт, то моральная сторона переговоров - это джентльменское соглашение. Для того, чтобы правовой акт стал реальностью, необходимо особое внимание обратить на моральную сторону переговоров.

## Среди наиболее принятых моральных принципов ведения переговоров выделим следующие:

- **"Презумпция искренности"**. Выполнение данного постулата предполагает отказ от подозрений по отношению к партнерам, если их злая воля не установлена.
- **"Конкретность истины"**. Указанное положение означает: ни одна из сторон не может считать свою позицию окончательной истиной, пока она не прошла экспертизу взаимного согласования. Если стороны садятся за стол переговоров, то они делают это для того, чтобы достичь договоренности по тому или иному вопросу, а не для того, чтобы навязать другой стороне свои взгляды.
- **"Категорический императив истины"**. Означает требование говорить правду, только правду и ничего кроме правды. Правда, дипломаты шутливо добавляют: "Но не всю!" Моральная сторона переговоров в какой-то мере допускает игру на выигрыш, различные тактические маневры и хитрости. Единственное, что категорически не допускается на переговорах - это умышленный ввод партнера в заблуждение. При этом недопустимы любые формы обмана (ни ради высшей цели, ни благочестивый обман, ни маленькая ложь, ни большое мошенничество).

- *"Pacta sunt servanda"* ("Договоры должны соблюдаться"). Это положение означает, что расторжение заключенного в ходе состоявшихся переговоров договора в одностороннем порядке независимо от сроков его действия является нарушением правового акта.
- *"Rebus sic stantibus"* ("Договор остается в силе, если обстоятельства не изменяются"). В ряде случаев в теории и практике переговоров возникает проблема так называемых "неизменных обстоятельств". Она означает, что договор, заключенный при определенной ситуации, и когда стороны предполагали, что она не изменится, может быть односторонне расторгнут, если ситуация все же изменилась.
- *"Ultra posse petit obligatur"* ("Никто не может быть связан непосильными обязательствами"). Этот постулат является оправданием для разрыва международных правовых актов. Практика переговоров показывает, что изменяющиеся обстоятельства и цели побуждают иногда стороны изменять своим договорным обязательствам.

□ "**Всякое обещание должно быть выполнено**". Обещание в переговорах означает уступку определенного рода. Сам переговорный процесс движется от уступки к уступке, поскольку заключительный результат переговоров - это соглашение, а соглашение есть позиция, уравновешенная уступками сторон. Если какая-либо уступка не реализована, то в итоге результат может быть сведен к нулю, а это значит, что вся работа была затрачена впустую.

□ "**Статья регламента - закон переговоров**". Принятие сторонами регламента означает согласованное обещание строго соблюдать процедуру и протокол обсуждения. Нарушение регламента одной стороной делает переговоры деструктивными.

□ "**Симметричность деятельности**". Это требование означает выполнение принципа "Поступай, по отношению к другим так, как ты хотел бы, чтобы поступали по отношению к тебе самому".

В конечном счете это означает недопустимость использования всех таких приемов и средств, которые квалифицируются как нечестные: ложь, подозрения, сплетни, шантаж, оскорбления и т. п.

- *"Cursum tenere"* ("Твердым курсом"). Эта установка призывает стороны держаться намеченного пути, что означает: выбрав одну тему для обсуждения, нельзя ее подменять другой.
- *"Принцип дела выше дела принципа"*. Слишком жесткое следование предыдущему постулату может оказаться препятствием для достижения соглашения, если становится очевидным, что реальные факты не согласуются с декларируемыми принципами. Это серьезная дилемма, так как возникает вопрос - чему следовать: фактам ("принцип дела") или принципам ("дело принципа")? Тем не менее данный постулат делает позицию гибкой, мобильной, а не консервативной, ригидной.
- *"Utrum hoc verum an falsum est..."* ("Верно это или ложно, но это так"). Постулат требует различать моральную и аморальную грани позиций сторон. С одной точки зрения, он фиксирует то, что является позицией стороны, оставляя вопрос о том, верна она или нет, открытым для обсуждения. Это "моральная компонента постулата. С другой точки зрения, утверждается сама эта позиция, независимо от того, верна она или не верна.

- "Abdere artem ad mercedem at que quaestum"  
 ("Не низводит искусство до заработка"). Постулат констатирует проблему соотношения понятий "честь мундира" и "дело чести".
- "Cui prodest?" ("Кому выгодно?"). Этот постулат предлагает каждому решать, во имя чего ведется та или иная игра