

Роджер Фишер, Уильям Юри, Брюс Паттон

БНТУ

Научная библиотека



\* 8 0 1 3 7 4 9 7 8 \*

# Переговоры без поражения Гарвардский метод

Перевод с английского  
Татьяны Новиковой

10-е издание

Москва  
«Манн, Иванов и Фербер»  
2021

# Оглавление

Предисловие .....	11
Вступление .....	13

## I. ПРОБЛЕМА

1. Не настаивайте на своей позиции .....	19
Споры о занимаемых позициях приводят к неразумным соглашениям .....	20
Споры по поводу позиций неэффективны .....	22
Споры относительно позиций угрожают сохранению отношений .....	23
Когда в переговорах участвуют несколько сторон, ситуация еще более усугубляется .....	23
Согласие со всеми — еще не выход .....	24
Всегда есть альтернатива .....	27

## II. МЕТОД

2. Отделяйте людей от проблемы .....	37
Участники переговоров — в первую очередь люди .....	39
Интересы каждого участника переговоров делятся на два вида: материальные и связанные со взаимными отношениями .....	40
Отделяйте отношения от материальных интересов: всегда помните о человеческом факторе .....	42

Восприятие.....	44
Эмоции .....	54
Общение.....	58
Положительная роль предупредительных мер.....	64
3. Концентрируйтесь на интересах, а не на позициях.....	68
Чтобы выработать разумное решение, учитывайте интересы, а не позиции.....	68
Как выявить интересы сторон?.....	73
Влияние на мои интересы .....	76
Воздействие на групповые интересы.....	76
Говорите об интересах .....	81
4. Изобретайте взаимовыгодные варианты .....	89
Диагноз .....	90
Преждевременное суждение .....	91
Поиск единственного ответа.....	93
Предположение о фиксированном характере проблемы.....	93
«Решение их проблем — это их проблема» .....	93
Рецепт.....	94
Отделение изобретательства от оценки.....	94
До мозгового штурма.....	95
Во время мозгового штурма .....	96
После мозгового штурма .....	97
Увеличивайте число приемлемых вариантов.....	101
Ищите взаимную выгоду .....	108
Облегчите другой стороне принятие решения.....	116
5. Настаивайте на использовании объективных критериев.....	121
Решение, основанное на самолюбии, обходится дорого... ..	121
Пример использования объективных критериев .....	122
Формирование объективных критериев.....	126
Переговоры с использованием объективных критериев... ..	130
«Это политика компании» .....	137

### III. ДА, НО...

6. Как быть, если они сильнее? Обдумайте НАОС.....	141
Самозащита .....	141
Постарайтесь выжать из своих ресурсов максимум возможного .....	147
Когда другая сторона явно сильнее .....	152
7. Что если они не захотят играть по вашим правилам?.....	154
Переговорное джиу-джитсу .....	155
Используйте процедуру одностороннего посредничества .....	161
Включайте другую сторону в игру. «Дело “Джонс Риэлти” и Фрэнка Тернбулла».....	167
8. Что если другая сторона прибегнет к грязным трюкам? .....	179
Как договориться о правилах игры?.....	181
Некоторые наиболее распространенные грязные приемы .....	183

### IV. ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Три основных аспекта.....	199
Вы это всегда знали.....	199
Учитесь на практике.....	199
Выигрывайте.....	200

### V. 10 ВОПРОСОВ О ТОМ, КАК ВСЕГДА СЛЫШАТЬ «ДА»

О справедливости и «принципиальных» переговорах .....	205
Вопрос 1: «Имеет ли вообще смысл отстаивать изначально занятую позицию?».....	205
Вопрос 2: «Что делать, если у другой стороны иное представление о справедливости?».....	208
Вопрос 3: «Должен ли я быть справедливым, если по отношению ко мне совершается несправедливость?»... ..	209

Об отношениях с людьми.....	213
Вопрос 4: «Что делать, если основная проблема заключается в самих людях?» .....	213
Вопрос 5: «Должен ли я вступать в переговоры с кем угодно — даже с террористами или с Гитлером? Когда вступать в переговоры не следует?» .....	218
Вопрос 6: «Как следует изменять подход к переговорам с учетом личностных, половых, культурных и иных различий между участниками?» .....	225
О тактике.....	229
Вопрос 7: «Как решить вопросы о месте встречи, о том, кто должен делать первое предложение, и о том, с какого предложения начинать?» .....	229
Вопрос 8: «Как можно перейти от изобретения вариантов решения к принятию определенных обязательств?» .....	232
Вопрос 9: «Как проверить все ваши идеи на практике, не подвергая себя слишком большому риску?» .....	238
О силе .....	241
Вопрос 10: «Как изменить ход переговоров, если другая сторона явно обладает большей силой? Как увеличить собственную переговорную силу?» .....	241
Благодарности .....	254
Об авторах .....	258