

УДК 159.9
ББК 88.4
Ф68

Фишер, Р.

Ф68 Переговоры без поражения. Гарвардский метод / Роджер Фишер, Уильям Юри, Брюс Паттон ; пер. с англ. Татьяны Новиковой. — 2-е изд — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2013. — 272 с.

ISBN 978-5-91657-706-8

Авторы книги — ведущие специалисты Гарвардского переговорного проекта, предлагают действенный метод принципиальных переговоров, который учит воспринимать оппонентов как соучастников решения проблемы, а не как врагов.

Вам не нужно ехать в Гарвард, чтобы овладеть этой методикой. Просто прочтите эту книгу.

УДК 159.9
ББК 88.4

Все права защищены.

Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав.

Правовую поддержку издательства обеспечивает юридическая фирма «Вегас-Лекс»

VEGAS LEX

© 1981, 1991 by Roger Fisher and William Ury. Published by special arrangement with Houghton Mifflin & Harcourt Publishing Company

© Перевод. Татьяна Новикова, 2012

ISBN 978-5-91657-706-8

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

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