

Роджер Фишер, Уильям Юри, Брюс Паттон

# Переговоры без поражения

Ключевые  
идеи за

**30** минут



smart reading

Книги в кратком изложении

**Smart Reading**

**Ключевые идеи книги:  
Переговоры без поражения.  
Гарвардский метод.  
Роджер Фишер, Уильям  
Юри, Брюс Патон  
Серия «Smart Reading.  
Ценные идеи из лучших книг»**

*Текст предоставлен правообладателем*

*[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=55715473](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=55715473)*

*Р. Фишер. У. Юри. Б. Патон. Переговоры без поражения. Гарвардский метод:*

**Аннотация**

Этот текст – сокращенная версия книги Роджера Фишера, Уильяма Юри и Брюса Паттона «Переговоры без поражения. Гарвардский метод». Только самые ценные мысли, идеи, кейсы, примеры.

*О книге*

Книга Роджера Фишера «Переговоры без поражений» оснащает инновационными стратегиями ведения дискуссий. Она

основана на гарвардском методе переговоров, разработанном как итог многолетних университетских исследований. Этот метод входит в программу юридических колледжей США, опробован в торговых сделках и в личных конфликтах. Авторы исходят из корректного, уважительного отношения противников друг к другу. Они помогают правильно определить интересы сторон конфликта, распознать манипулятивные тактики и структурировать диалог, чтобы сделать его продуктивным. Метод эффективно работает в тех случаях, когда стороны готовы к компромиссам и ищут взаимовыгодное решение. Книга снабжена множеством примеров, которые облегчают понимание текста. Входит в список пяти лучших книг по версии Forbes.

### ***Зачем читать***

- Научиться побеждать в сложных переговорах.
- Оценивать свои преимущества и слабые места в конфликте.
- Распознавать манипулятивные тактики противников.

### ***Об авторе***

Роджер Фишер – профессор, доктор права, руководитель Гарвардского переговорного проекта. Ветеран Второй мировой войны. Специалист по управлению конфликтами, дипломат и миротворец. Известен уникальной, но так и не реализованной идеей ядерного сдерживания. В 1981 году предложил, чтобы коды ядерных запусков вшивали в тело добровольца. Тогда, чтобы начать войну, президенту США придется сначала убить живого человека. Пентагон отверг эту идею как невыполнимую.

Уильям Юри – писатель, антрополог, эксперт по переговорам. Один из основателей Гарвардского переговорного проекта. Работал посредником в конфликтах на Ближнем Востоке, на Балканах, в Чечне, Венесуэле и других странах. В 1982 году его

привлекали к переговорному процессу по проблеме сдерживания ядерных сверхдержав. Работал над первым соглашением о контроле над вооружениями, подписанным Р. Рейганом и М. Горбачевым. Основал ресурс e-Parliament, который служит глобальным переговорным форумом.

Брюс Паттон – профессор, доктор права, один из руководителей Гарвардского переговорного проекта. Специалист по урегулированию конфликтов в коммерческой и торговой сфере. Организовал некоммерческую консалтинговую фирму Conflict Management Inc., которая в настоящее время входит в состав Корпуса милосердия. Основал фирму Vantage Partners, которая предоставляет стратегические консультации по ведению переговоров крупнейшим компаниям мира.

# Содержание

Что такое принципиальные переговоры	7
4 принципа принципиальных переговоров	10
Методы ведения принципиальных переговоров	12
Как реализовать принцип «Отделяйте людей от проблемы»	13
Конец ознакомительного фрагмента.	15

# **Краткое содержание книги: Переговоры без поражения. Гарвардский метод. Роджер Фишер, Уильям Юрии, Брюс Патон**

Оригинальное название:

**Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving**

**In**

Авторы:

**Роджер Фишер, Уильям Юрии и Брюс Патон**

Тема:

**Маркетинг**

Правовую поддержку обеспечивает юридическая фирма

AllMediaLaw [www.allmedialaw.ru](http://www.allmedialaw.ru)

# Что такое принципиальные переговоры

В деловом мире распространены два способа ведения переговоров: деликатный и жесткий. Каждый из них направлен на отстаивание собственной позиции, зачастую в ущерб реальным интересам. Но существует и третий способ – принципиальные переговоры, – которому и посвящена эта книга. Принципиальные переговоры позволяют достичь взаимовыгодного решения, отвечающего интересам сторон, а не занятой изначально позиции.

## **Жесткий способ ведения переговоров**

Человек, избравший жесткую манеру ведения переговоров, рассматривает любую возникшую ситуацию как конфликт самолюбий, в котором победить может только тот, кто настаивает на своем. Он хочет победить, но чаще всего наталкивается на еще более жесткую позицию. Это истощает силы и ресурсы, портит отношения между участниками. Об удовлетворении реальных интересов уже никто не думает, сторонам нужно «сохранить лицо». Результатом подобного поведения становятся неразумные соглашения, сопровождаемые гневом и обидой, поскольку одной стороне приходится подчиняться воле другой стороны.

## **Деликатный способ ведения переговоров**

Выбирая деликатный способ, человек всеми силами старается избегать личных конфликтов и идет на уступки ради достижения согласия. Он хочет достичь решения, которое устраивало бы обе стороны, но в результате чувствует себя обманутым. Основная цель участников таких переговоров – сохранить хорошие отношения, укрепить и поддержать их. Когда каждая из сторон соревнуется с другой в щедрости и самоотверженности, согласие не всегда оказывается разумным. А если другая сторона ведет жесткие переговоры, то ваша мягкая, дружеская манера делает вас уязвимым. Когда одна сторона настаивает на уступках, а вторая идет на них, боясь испортить отношения, переговорная игра завершается в пользу сторонника жесткой позиции. Такое соглашение не является разумным.

## **Принципиальный способ ведения переговоров**

Принципиальные переговоры сочетают в себе черты первых двух способов. Этот метод жесток по отношению к решаемым вопросам (черты жесткого способа), но «деликатен» к людям (черты деликатного способа). Основная посылка заключается в том, что участники всеми силами стараются найти взаимовыгодное решение, не настаивая на своих позициях, а когда возникает конфликт интересов, основывают свое решение на справедливых стандартах, не зависящих от

желания сторон.

# 4 принципа принципиальных переговоров

Если вам не нравится выбор между деликатной и жесткой системой ведения переговоров, вы можете изменить игру, перейдя к методу принципиальных переговоров. Этот метод базируется на четырех принципах. Вот они.

## **Принцип 1. Отделяйте людей от проблемы**

Участники переговоров должны понять, что они воюют с проблемой, а не друг с другом, и начать работать рука об руку. Гораздо более эффективно воспринимать друг друга не как врагов, а как партнеров в сложной работе. Атакуйте проблему, а не друг друга. Порой участникам переговоров бывает полезно сесть с одной стороны стола, чтобы вместе рассматривать черновик контракта, карту, блокнот или нечто такое, что символизирует работу.

## **Принцип 2. Концентрируйтесь на интересах, а не на позиции**

Позиция, занятая на переговорах, зачастую полностью отличается от того, чего вы хотите на самом деле. Компромисс между позициями не всегда ведет к разумному соглашению. Цель переговоров – удовлетворение интересов.

### **Принцип 3. Изобретайте взаимовыгодные варианты**

Прежде чем достичь соглашения, найдите варианты, которые служили бы взаимной выгоде.

### **Принцип 4. Настаивайте на использовании объективных критериев**

В качестве критериев лучше выбрать нейтральные стандарты, например, такие как рыночная ценность, мнение экспертов, таможенные правила или требования закона. Обсуждайте эти критерии, а не то, чего каждая из сторон хочет или не хочет делать, и не то, в чем каждая сторона должна уступить другой.

# **Методы ведения принципиальных переговоров**

Чтобы реализовать на практике вышеперечисленные принципы, авторы разработали методы ведения принципиальных переговоров. Рассмотрим их применительно к каждому принципу.

# Как реализовать принцип «Отделяйте людей от проблемы»

Основное последствие «человеческого фактора» на переговорах заключается в том, что обе стороны воспринимают друг друга во взаимосвязи с обсуждаемой проблемой. Гнев по поводу сложившейся ситуации заставляет нас направлять его на конкретного человека, который в нашем разуме связан с данной ситуацией. Ситуация осложняется еще и тем, люди часто воспринимают замечания по теме переговоров очень лично. Им кажется, что претензии другой стороны выражают отношение лично к ним. Однако достижение материальных целей и поддержание хороших рабочих отношений вовсе не являются полной противоположностью друг другу. Напротив, эти цели вполне мирно уживаются, если стороны заранее психологически готовы воспринимать друг друга вне связи с материальными целями.

Авторы книги выделили несколько психологических приемов, которые помогут отделить людей от проблемы и максимально нейтрализовать негативные последствия «человеческого фактора».

**1. Поставьте себя на место другой стороны, чтобы понять ее образ мыслей**

Многие считают, что в случае конфликта надо больше

узнать о предмете спора. Однако истоки конфликта лежат вовсе не в объективной реальности. Они кроются в сознании людей. Какими бы полезными ни были установленные факты, каждая из сторон воспринимает их по-своему. Люди видят только то, что хотят видеть. То, что идет вразрез с их восприятием реальности, сразу же подвергается сомнению или истолковывается абсолютно неправильно.

Однако недостаточно просто знать, что вы воспринимаете проблемы по-разному. Если вы хотите повлиять на другого участника переговоров, вы должны абсолютно отчетливо понимать его точку зрения и чувствовать ее эмоциональную силу. Чтобы справиться с этой задачей, вы должны быть готовы отказаться от собственных предубеждений и полностью разделить точку зрения другой стороны. Понять точку зрения другого человека еще не означает согласиться с ней. Однако понимание позиции противника (что за интересы за ней скрываются) может заставить вас пересмотреть собственные взгляды на ситуацию.

# Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.