



# Искусство переговоров



И.Г.Альтшулер  
(версия 2.3 – авг.2008г.)





- Самая лучшая война – разбить замыслы противника,
- На следующем месте – разбить его союзы,
- На следующем месте – разбить его войска.
- Самое худшее – осадить крепости.

Сунь-Цзы



# Содержание

- Основа переговоров: цели и стратегии
- Общение, слушание, работа с возражениями
- Управление вопросами
- Конфликты и манипуляции
- Элементы подготовки и ведения переговоров
- Примеры и выводы

# Переговоры – суть:

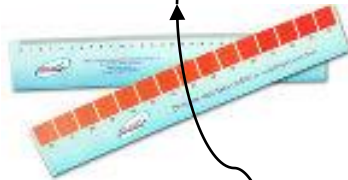
экологичность + глубина + вариативность + объективность



Цель и регламент



Человек/проблема



Критерии



Интерес/позиция



Варианты



НАОС

И.Альтшулер - 2015



Соглашение

# Переговорные ценности

Переговорная идеология строится на двух предпосылках:

- **общие интересы есть всегда;**
- **различия — это возможности.**

(идея частичной общности интересов)

Переговорная методология имеет целью обмен настоящим на будущее посредством специальных процедур.

Всеобщая формула «выиграл — выиграл» может быть расшифрована следующим образом: *решать свои проблемы через решение **проблем другого.***

# Варианты выгод

<b>Одну сторону больше привлекает:</b>	<b>Другую сторону больше привлекает:</b>
<b>форма</b>	<b>существо</b>
<b>экономические соображения</b>	<b>политические соображения</b>
<b>соображения внутреннего характера</b>	<b>соображения внешнего характера</b>
<b>символические соображения</b>	<b>практические соображения</b>
<b>ближайшее будущее</b>	<b>отдаленное будущее</b>
<b>сиюминутные результаты</b>	<b>отношения материальные</b>
<b>вещи</b>	<b>идеология</b>
<b>прогресс</b>	<b>уважение к традиции</b>
<b>прецедент</b>	<b>данный случай</b>
<b>престиж, репутация</b>	<b>результаты</b>
<b>политические моменты</b>	<b>благосостояние группы</b>

# Цели и просчеты

- Высшая – общение. Духовное, эмоциональное.
- Первая цель – заработок. Продажа услуг или товара.
- Вторая цель – шлейф рекомендаций. Создание приятного впечатления о себе.
- Третья цель – профессиональный рост. Тренировка. Отработка новых рискованных приемов.

## Просчеты, препятствующие изобилию вариантов:

- Преждевременное суждение
- Поиск единственного решения (вместо «букета идей»)
- Убеждение в невозможности «увеличить пирог», предположение о фиксированном характере проблемы
- Мнение, что «решение ИХ проблем – это ИХ проблема».

# 8 стадий переговорного процесса

1. Подготовка к переговорам
2. Начало беседы, вход в контакт
3. Передача информации
4. Убеждение и аргументирование
5. Нейтрализация возражений
6. Поиск компромисса
7. Принятие решений и подведение итогов
8. Оценка результатов переговоров



Переговоры есть средство взаимного обогащения с возрастанием разнообразных ценностей для участников (материальных, социальных, психологических).



# ПОДГОТОВКА



## Информационная:

- Информация о своих целях, планах, условиях
- Информация о партнере (фин., личная и пр.)
- Информация о внешней среде (политической, юридической, рыночной)

## Психологическая:

личная и общая – для создания климата

## Тактическая подготовка:

минимизация рисков и потерь  
в условиях неопределенности

# Переговоры – это...

- Исследование действием?
- Общение?
- Игра?
- Технология?
- Искусство?
- Сотрудничество?
- ...

*Принцип «окна в библиотеке» -  
один хочет свежего воздуха,  
другой боится сквозняка.*

*Принцип «апельсина» -  
для сока или для цедры.*

## Множество способов получить свое

Вовлечь в переговоры

Найти своих среди чужих

Пакетирование, увязка

Отскок

Разделение проблемы

Выжидание

Изюминка

Особые усилия

«Статистическая» атака

Утечка информации

Сознаться в очевидном

Переговорный гамбит

Зеркальная игра

Ложка меда в бочку дегтя

Завуалированная угроза

Цельтесь выше

...

# Разрушение убеждений

Один из основных способов влияния на убеждения - их разрушение. Что значит важные дела? Что значит быстро? Все правила относительны. Дайте понять это своему собеседнику.

- «Барон Карл Фридрих Иероним фон Мюнхаузен! Приказано вас арестовать!» — громко произнес приблизившийся офицер. — В случае сопротивления приказано применить силу».
- «Кому?» — вежливо спросил Мюнхаузен.
- «Что кому?» — не понял офицер.
- «Кому применить силу в случае сопротивления: вам или мне?»  
Офицер задумался. По его лицу было видно, что это занятие для него не из легких.
- «Не знаю», — честно признался он.
- «Может, послать вестового и спросить?» — посоветовал барон.  
(Григорий Горин «Тот самый Мюнхаузен»).

*И еще 111 слайдов...*