

# ПРИМЕНЕНИЕ МЕТОДА «ВЫИГРЫШ-ПРОИГРЫШ» ПРИ ПЕРЕГОВОРАХ С ПОТЕНЦИАЛЬНЫМ КЛИЕНТОМ

**Маргарита  
АКУЛИЧ**  
Эксперт  
журнала

Для переговоров, как и для любого процесса, требуется основательная подготовка. Для эффективных переговорщиков существенно важен «нулевой» этап, на котором базируется предстоящее взаимодействие. Это этап, на котором обеспечивается определение целей и задач, интересов и позиций сторон, всех участников намечаемой встречи, переговорной стратегии и тактики.

## СООТНОШЕНИЕ МЕЖДУ ОПЫТОМ ПЕРЕГОВОРЩИКА И ПОДГОТОВКОЙ К ПЕРЕГОВОРАМ

Иной раз в процессе подготовки к переговорам обсуждаются лучшие тактические приемы и способы проведения намечаемой встречи, происходит репетиция переговоров. Перед самым началом переговоров обычно его участники несколько минут находятся в состоянии расслабленной сосредоточенности.

Если вы подготовили переговорную стратегию и составили ее план, это не является гарантией того, что встреча пройдет как надо, как ее намечено было провести. Но будет задано генеральное направление, создана канва ведения беседы, что весьма важно с точки зрения обеспечения гибкости в отношении изменения тактики при неожиданных поворотах, оперативного реагирования на поворот хода переговоров в направлении, которое не предусматривалось.

Если переговорщик имеет переговорный опыт и выработал необходимые реакции, его подготовка по времени может быть более короткой, но без нее не рекомендуется обходиться вообще. Ведь «нулевой» этап является этапом прояснения и корректировки цели, определения желаемого итога встречи.

При переговорах все его участники могут идти на высказывание весьма противоречивых мнений, не иметь желания уступать и соглашаться на компромиссы. Важно в самом начале предъявить к переговорам, к их результатам самые высокие требования, отметка должна быть верхней. Однако первоначальная высочайшая планка в ходе беседы может быть понижена, поскольку иной раз лучше уступить оппоненту в чем-то не особо существенном, чтобы выиграть в самом важном.

Нельзя изначально заявлять небольшие требования. Ведь если это допустить, повышение планки может оказаться затем нереальным. По этой причине переговорщику целесообразно идти на определение наилучшего с его позиций результата встречи, чтоб на него ориентироваться в начале переговоров.

## ПОДГОТОВИТЕЛЬНАЯ РАБОТА К ПЕРЕГОВОРАМ И ПОСТРОЕНИЕ СПИСКА ЦЕЛЕЙ

При подготовительной работе важна работа над формулированием положений,

по которым партнеры могут пойти на уступки. Это требует выделения целей на:

- **являющиеся необходимыми.** Это такие цели, достижение которых обязательно (без компромиссов или уступок);

- **рассматриваемые в качестве идеальных.** Их достижение весьма желательно, но их использование может быть распространено на ситуации «торга», чтоб достичь с их помощью выгоды соглашения;

- **являющиеся не важными.** Они могут уступаться переговорщиком оппоненту, чтоб переговорщик мог достигать своих целей, отличающихся высокой приоритетностью.

Если такая работа будет переговорщиком проделана, он сможет добиться выделения приоритетов в перечне своих целей, определения принципиальных условий, изменять которые либо от которых отказываться для него крайне невыгодно. Он может продуманно выделить условия, не сильно важные для него, которыми он без особых проблем может пожертвовать. В то же время переговорщику нужно настраиваться на то, чтобы не идти на любые компромиссы и уступки легко, без сопротивления. Обычно, когда речь идет об обсуждении на переговорах такого аспекта, как цена, это обсуждение целесообразно проводить на финишном этапе встречи.

## КАЧЕСТВЕННЫЙ ЭТАП ПОДГОТОВКИ К ПЕРЕГОВОРАМ

Благодаря качественному этапу подготовки к переговорам оказывается возможным подробное обдумывание и ясное формулирование аргументов и весомых доводов в пользу выдвигаемых переговорщиком предложений, нахождение преимуществ и выгод. Это способно дать переговорщику шанс получения мощной системы доказательств и понимания, каким образом делать оппоненту предложение, чтобы получить его согласие на выдвинутые этим переговорщиком условия. Необходимо достижение того, чтобы в выставленном предложении были как выгоды оппонента, так и выгоды переговорщика.

Переговорщику надо помнить, что исход переговоров во многом определяется такими переменными, как впечатление его оппонента о нем, о его внешнем виде, его манере говорить и держаться. Здесь важны все нюансы того, что форми-

рует его имидж, – его поза, взгляд, одежда, голос и т.д. Если переговорщику удастся создание своего образа как образа уверенного профессионала и эксперта, ему будет легче достичь на переговорах успеха. Нельзя полагаться лишь на язык терминов и точность приводимых во время беседы аргументов, нужно создавать благоприятное впечатление на своего собеседника.

## ПОНЯТИЕ МЕТОДА ПРОИГРЫША И ВЫИГРЫША

Проигрыш или же выигрыш? На нулевом (подготовительном) этапе предусматривается разработка базиса стратегии и особенности общего контекста намечаемой встречи с оппонентом. При этом переговорщику надо понимать, что единственная универсальная выигрышная переговорная стратегия отсутствует в принципе. Успешность переговоров определяют конкретные условия, состоящие из таких переменных, как время и место переговоров, принципиальные позиции, приоритетные цели, выбранная стратегия.

При использовании метода проигрыша и выигрыша находят применение разные стратегии, на которые может ориентироваться переговорщик, особенности которых он должен знать и делать из них выбор при подготовке к переговорам.

## СТРАТЕГИЯ «ВЫИГРЫШ-ПРОИГРЫШ»

Эту стратегию рассматривают в качестве одной из особо популярных и часто используемых. В этой стратегии содержится принцип «мы тут с вами поговорим и поступим так, как решил только я».

Следование данной стратегии означает, что переговорщик, используя свой арсенал, состоящий из таких компонент, как сила, власть, характер, харизма, связи, особенности ситуации и др., делает все возможное для нанесения поражения собеседнику и достижения выигрыша (чего бы это ему ни стоило). Переговоры при этом рассматриваются как нечто походящее на поле боя, а собеседник понимается как противник. Выбор падает на приемы нападения и обороны, практикуется применение угроз, уловок, шантажа и т.п.

Переговорщик стремится всеми силами жестко подавить оппонента, чтоб тот пошел на вынужденное принятие невыгодных, навязанных ему условий сделки. Если оппонент подпишет предлагаемое агрессивным переговорщиком соглашение, то нельзя

ожидать, что он это соглашение будет беспрекословно выполнять. Скорее всего, он станет стремиться к саботажу реализации договоренности, реально не выполняя свои обязательства либо выполняя их не на должном уровне.

От полученного при применении в соответствии с данной стратегией соглашения переговорщик получит не выгоды, а потери. Ему также, вероятнее всего, обеспечено возникновение распрей, конфликтов и столкновений с партнером по бизнесу, а возможно, и полный разрыв отношений.

Идти на применение данной стратегии рекомендуется лишь в экстремальных, исключительных ситуациях в целях получения кратковременного результата без ориентировки на продолжение отношений с оппонентом в перспективе.

### СТРАТЕГИЯ «ПРОИГРЫШ-ВЫИГРЫШ»

Данной стратегией предусматривается добровольный (изначально) отказ от одержания победы. На ней обычно останавливают выбор переговорщики, не способные на противостояние давлению, не уверенные в собственных своих возможностях обеспечить эффективность переговоров, отстоять свои интересы или обеспечить взаимовыгодное (для себя и оппонента) решение. Этим людям свойственно не идти на открытые конфликты, соглашаться с чужими позициями и мнениями, не иметь мужества выдерживать напряженные ситуации. Такие переговорщики в некоторых случаях даже предпочитают свой уход с переговоров под каким-либо предлогом.

При следовании рассматриваемой стратегии переговорщик сталкивается с тем, что на его голову обрушивается «град» в виде негатива: в виде обиды, гнева, раздражения, агрессии, отчаяния, унижения. Такой негатив обычно уничтожает противника, разрушает отношения с партнером по бизнесу.

В то же время данная стратегия иной раз выбирается переговорщиками осознанно. В этом случае за переговорами стоят скрытые от собеседника цели, прикрываемые заявленными целями переговоров (как ширмой). Обычно после таких переговоров каждая из сторон оказывается, в принципе, довольной. Ведь, по сути, каждый из участников переговоров достигает своих предварительно поставленных целей.

### СТРАТЕГИЯ «КОМПРОМИССНАЯ»

Нередко на переговорах их участники выбирают компромиссную стратегию, при которой у обеих договаривающихся сторон имеется желание выиграть. Но они демонстрируют свою готовность уступать оппоненту, принимая во внимание интересы противоположной стороны почти в той же мере, что и собственные.

Эту стратегию обычно выбирают уважающие друг друга и длительное время сотрудничающие друг с другом бизнес-партнеры. Итогом переговоров оказывается достижение каждой из сторон большинства своих целей либо достижение всех целей, но неполное. Как правило, удовлетворенность такими переговорами, выраженная в процентах, составляет для каждой из сторон порядка 80%.

### СТРАТЕГИЯ «ПРОИГРЫШ-ПРОИГРЫШ»

Возникновение этой стратегии, как правило, связано со столкновением двух противоположных сторон, силы и возможности которых приблизительно равны. Каждая сторона желает выиграть и не готова идти на какие-либо уступки оппоненту.

В итоге не добивается победы ни одна из сторон, т.к. эти стороны сами себя заводят в тупик, выстраивая переговоры вокруг своих лишь эгоистичных требований, не заботясь об интересах собеседника. Обе стороны хотят, чтобы им полностью уступили, обе стороны преуспевают в упрямстве.

Стратегия рассматривается в качестве крайне неэффективной, приводящей к обидам, раздражениям, гневу.

При применении такой стратегии каждая из сторон переговорного процесса добивается крайне малого положительного результата, а то и вовсе никакого либо отрицательного.

Эту стратегию применять не рекомендуется, хотя и невозможно о ней не говорить, поскольку на практике она, к сожалению, применяется не так редко, как этого хотелось бы.

### СТРАТЕГИЯ «ВЫИГРЫШ-ВЫИГРЫШ»

Результаты, обеспечиваемые данной стратегией для обеих сторон, по максимуму выигрышные. Стратегия эта является стратегией сотрудничества, выгодной обеим сторонам.

Принятие рассматриваемой стратегии дает участникам переговоров с двух сторон удовлетворенность принятым решением, для принятия которого эти стороны одинаково усердно старались.

Если участники переговоров с обеих сторон следуют этой стратегии, они не отказываются от собственных интересов, но одновременно они корректны и открыты, относятся друг к другу с большим уважением. Свои позиции они отстаивают, причем твердо, но обоснованно, профессионально и грамотно.

Для реализации данной стратегии необходимо, чтобы обе стороны были готовы ей следовать одинаково честно. Если же только одна сторона ей следует, а другая хитрит, то «честная» сторона рискует многим, поскольку из-за своей открытости она оказывается незащищенной.

### СТРАТЕГИЯ ОРИЕНТАЦИИ НА БЕЗРАЗЛИЧНЫЙ К ОППОНЕНТУ ВЫИГРЫШ

Следование данной стратегии означает, что для одной из сторон слишком важен ее выигрыш, и для нее вообще не имеет значения, что в результате этого выигрыша получит противоположная сторона.

Одна из сторон при следовании этой стратегии прикладывает максимальные усилия, чтобы сопротивляться другой стороне и не дать ей шанса ни в чем (даже в малости) выиграть.

Переговорщик может пойти на следование данной стратегии в ситуации дефицита информации и неопределенности. Но зачастую можно наблюдать трансформирование этой стратегии в стратегию «выигрыш-проигрыш» или «выигрыш-выигрыш».

Трудные переговоры можно облегчить, используя составляющие соответствующей техники.

### ОБРАЗ ПЕРЕГОВОРЩИКА

Человек всегда ощущает большую уверенность, когда он хорошо выглядит, поскольку имеет место положительная корреляция между внешним видом индивида и его внутренним состоянием. Внешний вид человека оказывает существенное влияние и на то, как его воспринимают люди. Поэтому если вы переговорщик, вам необходимо делать все возможное, чтоб хорошо выглядеть, говорить, двигаться, жестикулировать.

Важным представляется создание такого образа, который помогает воспринимать вас окружающими как спокойного, уравновешенного, уверенного в себе человека, имеющего чувство собственного достоинства и достойного уважения.

Работайте над вашими основными позами, которые должны буквально кричать о том, что вы находитесь в состоянии умиротворения и спокойствия. При этом позы ваши не должны быть ни чрезмерно расслабленными, ни, напротив, слишком скованными.

Не допускайте на переговорах таких действий, как резкое ослабление галстука или нервное постукивание ручкой по переговорному столу, теребление одежды и аксессуаров на ней, дотрагивание до волос и т.п. Все это действия, не способствующие созданию благоприятного имиджа. С руками при сидении на переговорах бывает трудно совладать, их можно взять в замок либо положить на подлокотники, если они имеются (если вы сидите на кресле).

Если на переговорах вам приходится стоять, целесообразно слежение за фиксацией вами вашего тела.

Говорить нужно не слишком громко и не быстро, но и не чрезмерно медленно и тихо. Иной раз можно сказать что-то немного громче, что, к примеру, является особо важным. Но сделать это нужно так, чтобы люди не подумали, что вы волнуетесь. Это не говорит о том, что речи положено быть лишеной эмоций. Эмоции выражать нужно, но красноречиво, а не с помощью агрессивного громкогоговения. К тому же эмоции выражаются и в мимике, и в жестах. При этом обязательно делать в разговоре паузы и стараться, чтоб они были многозначительными. Паузы можно делать не только в середине своей речи. Немного (совсем немного) помолчать полезно перед тем как вы ответите на вопрос оппонента. Такое молчание говорит о взвешивании ответа и вызывает уважение.

Очень нежелательно на переговорах перебивать собеседников. Пусть они скажут, что хотели сказать, даже если это для вас не особенно приятные высказывания.

Старайтесь смотреть в глаза собеседника, но не пристально и остро, а спокойно. Иногда (в случаях разгоряченности оппонента) лучше смотреть не в его глаза, а на область переносицы. Можно также, если человек говорит разгоряче-

но, смотреть в его глаза и думать об их цвете, или о длине его ресниц, или о форме его бровей.

### НАХОЖДЕНИЕ ТОЧКИ ОПОРЫ

При трудных переговорах их ход не такой, каким бы вы хотели его видеть. Это не может не вызывать у вас раздражение главным образом из-за не того развития событий, какое вам хотелось бы получить.

Прежде всего в целях защиты для вас важно принятие любого результата – проигрыша, среднего результата не удовлетворяющего вас сценария и т.д. При этом настраиваться надо и на то, чтоб не переживать из-за вероятной неудачи в переговорах. И вместе с тем нужно настраиваться на благоприятный итог. Может, это трудно, но возможно – было бы желание. Если вы это сумеете, а вы непременно сумеете, ваш оппонент не выбьет вас из седла.

Если у вас на переговорах что-то вызвало сильное волнение или даже панику, постарайтесь переключиться с негативных чувств и мыслей на что-либо, не имеющее отношения к переговорам, что-либо постороннее. Можно, к примеру, представить, что внутри вас имеется переключатель ваших мыслей на что-то хорошее, не важно, на что, может, просто на вашу любимую кошку. Ваши мысли притянут к себе соответствующие эмоции – вам станет легче.

Важно, чтоб ваше переключение оказалось довольно быстрым. Если вы долгое время будете находиться в состоянии волнения, ваш оппонент непременно это вычислит и подумает, что вами можно управлять в неуравновешенном состоянии. Или же, напротив, он подумает, что вы хотите обвести его вокруг пальца.

### УПРАЖНЕНИЯ ДЛЯ УСПОКОЕНИЯ НА ТРУДНЫХ ПЕРЕГОВОРАХ

Если переговоры трудные, вы можете незаметно для оппонента проделать упражнения или одно из них.

**Первое упражнение.** Вам нужно вначале раскрыть пальцы вашей левой руки. Затем с помощью пальца руки правой следует нерезко надавить на ладонь, на ее центральную часть. Когда вы будете нажимать, выдохните, а при ослаблении вдохните. Целесообразно пятикратное повторение упражнения для левой руки и такое же повто-

рение для руки правой. Выполнять упражнение надо не спеша, плавно и спокойно.

Благодаря этому упражнению не только приходит успокоение, но и усиливается концентрация внимания.

**Второе упражнение.** Нужно руки положить на кресло (на его подлокотники) и приблизить корпус вашего тела к столу таким образом, чтобы кисти рук находились под столешницей. Затем следует сжать пальцы рук, чтоб получились кулаки и большие пальцы оказались загнутыми вовнутрь. После этого необходимо при ослаблении усилий вдохнуть. Повторение упражнения пятикратное. Благодаря этому упражнению не только приходит успокоение, но и усиливается концентрация внимания, лучше запоминается информация.

**Упражнение третье.** Для выполнения этого упражнения вам потребуются легкое сгибание рук в локтях и сильное сжатие ваших кулаков, фокусирование внимания на усилиях в ваших руках, счет до пяти. Затем необходимы опускание рук на ноги и фокусировка на ощущениях в руках (вы можете ощутить покалывание, или холодок, или тепло, к примеру). Эта фокусировка должна длиться от 20 до 30 сек.

Если вам трудно выполнить упражнения, скажем, по причине того, что оппонент за вами пристально наблюдает, вы можете просто ногтями укалывать себе ладони рук. Это переключает негативные эмоции на тактильные ощущения. Они не очень приятные, но можно пережить.

Вероятно, ни использование упражнений, ни внутренняя работа по элиминированию эмоций не будут эффективными на 100%. Поэтому настраивайтесь на то, чтобы рассматривать эмоции как всего лишь необходимую часть своей работы. Также полезно практиковать техники, помогающие управлению эмоциями.

*Лишь в редких случаях можно посоветовать открытое сопротивление предрассудкам и страстям. Напротив, лучше сделать вид, что принимаешь их, чтобы выиграть время для борьбы с ними.*

*Надобно уметь плыть и против ветра, меняя галс, пока попутный ветер не наполнит паруса.*

**Фортюн де Фелис**

## ЕСЛИ СОБЕСЕДНИК НА ПЕРЕГОВОРАХ ОКАЗЫВАЕТСЯ ТРУДНЫМ...

Трудный собеседник во время трудных переговоров может постоянно и упорно вас перебивать, либо обвинять в некомпетентности и ненадежности, либо стремиться вызвать ваше чувство вины, чтоб сыграть на нем, либо грозиться, что вам будет плохо, если вы не пойдете на его условия. Он может оперировать заведомо ложной, путаной, дутой информацией. А может внушать вам вначале, что согласен с вами полностью, а на финише вернуть свое совсем не выгодное вам требование. Он может бесконечно вольтануть или вообще отказываться от ведения переговоров. Вариантов много.

Вам требуется в перечисленных случаях пойти на вовлечение человека в своего рода игру, начать общение, нацеленное на поиск какого-то приемлемого для обеих сторон решения. Нужно пойти на выяснение его нужд, желаний, тревог, изучение взаимоприемлемых вариантов. При этом надо постараться минимизировать затраты времени и обеспечить дружелюбность обстановки.

Если же оппонент совершенно не заинтересован в ведении подобных разговоров, постоянно говорит слово «нет», то это «нет» нужно попытаться преодолеть.

## ПРЕОДОЛЕНИЕ СЛОВА «НЕТ» ОППОНЕНТА И ЕГО НАПАДКИ НА ПЕРЕГОВОРАХ

Для преодоления «нет» оппонента требуется понимание, что за этим «нет» стоит, почему оппонент так откровенно упорно не желает сотрудничать. Конечно, можно подумать, что человек просто по натуре своей является твердокаменным, агрессивным или жуликоватым, и изменить его нельзя. Однако на таких людей нередко воздействовать можно с помощью понимания, какие из внутренних мотивов им движут.

Нападки могут оказаться следствием враждебности и раздражения, а жесткость позиции – следствием страха и недоверия. Если оппонент безоговорочно верит в свою правоту, он может отказаться вас слушать. Противник может придерживаться принципа «если не вы, так вас», прибегая к допущению любых нечистых приемов в целях своей защиты либо мести.

Некоторые люди сходу бросаются в атаку либо уходят в оборону не по причине своего су-

масбродства, а из-за того, что иначе они не могут. Они полагают, что если так не станут поступать, им придется сдаться, а этого они допустить не могут. Даже если к ним приходит осознание возможности приведения переговоров к конструктивности, они ею пренебрегают, не видя в ней для себя никакого проку. Если пойти на удовлетворение их интересов, от них не дождешься изменения их позиции, поскольку это для них будет означать «потерю лица».

Некоторые люди склонны к восприятию переговоров в качестве игры, в которой победителями они видят только себя. Им бывает даже непонятно, зачем вести какие-то беседы, если они могут считаться лишь со своими интересами, принимая во внимание лишь примерно такую позицию: «Мое – это железно мое, без возражений. А что твое – поговорим».

Если ваш оппонент доведет вас до состояния отчаяния своей строптивостью, у вас может появиться желание нанесения ему ответного удара. Однако его выходки при этом не прекратятся. Это не приведет вас к выигрышу. Если же вы, напротив, чтоб отвязаться от строптивного противника, пойдете у него на поводу, сдавая свои позиции он, скорее всего, этим не удовлетворится, а выдвинет новые требования.

Проблема кроется не только в поведении оппонента, но и в вашей собственной реакции, способной обеспечить усугубление его нежелательного поведения.

Вам нужно для обеспечения сотрудничества преодолеть: негативных эмоций оппонента, его деструктивных навыков общения, его скептицизма в отношении выгодности соглашения, а также его представления, касающегося собственной силы и вашей реакции.

## СОЗДАНИЕ УСЛОВИЙ ДЛЯ ТОГО, ЧТОБЫ ТРУДНЫЙ ОППОНЕНТ СТАЛ БОЛЕЕ СГОВОРЧИВЫМ

Прежде всего переговорщику нужно владеть собой, не давая воли своим эмоциям, восстанавливая душевное свое равновесие, не отвлекаясь от поставленных целей.

Главное в первую очередь – не реагировать. Затем надо оказать противнику помощь в восстановлении его душевного равновесия, в рассеянии его страха, враждебности, подозрительности,

настороженности. Вам требуется преодоление сопротивления и сосредоточение на том, чтоб заставить оппонента слушать, обезоружив его.

Вам необходимо создание для переговоров благоприятной обстановки, отвлечение оппонента, чтоб он прекратил торговаться вокруг своих позиций, а согласился обсуждать с вами аспекты удовлетворения как своих интересов, так и ваших.

Это будет нелегко. Ведь вам предстоит борьба с каменной непреклонностью противника, отведение его атаки и нейтрализация его уловок.

Вам потребуется смена игры. После налаживания контакта с оппонентом вам следует поработать над преодолением его скептицизма, чтобы добиться в итоге выгодного для вас и для него соглашения.

Для вас целесообразно наведение мостов между интересами вашего оппонента и интересами вашими собственными. Для этого вам потребуется приложение усилий для сохранения его лица. Вам нужно постараться, чтобы результат переговоров показался вашему оппоненту его победой.

Пускай он с легкостью скажет свое «да». Но он при этом, как и прежде, может желать не просто своей победы, а победы сокрушительной. Поэтому вам надо запастись более весомыми аргументами для приведения его к переговорному столу. В то же время важно не допустить превращения оппонента во врага, сопротивление которого станет еще более ожесточенным. Нужно, чтобы он оказался в ситуации, когда ответ «нет» станет для него весьма проблематичным. Этого можно добиться путем использования стратегии переговорного прорыва, впервые предложенной в качестве универсальной Уильямом Юри в его книге «Преодолевая «нет», или Переговоры с трудными людьми».

### СТРАТЕГИЯ ПЕРЕГОВОРНОГО ПРОРЫВА

Стратегией переговорного прорыва предполагаются действия, противоположные как бы напрашивающимся в непростых ситуациях сами собой. Если ваш оппонент походит на стоящую каменную стену и не хочет отходить от своей неверной позиции, у вас, естественно, возникает желание отклонения его позиции в це-

лях утверждения позиции собственной. Если человек на вас давит, вам хочется применить по отношению к нему контрнажим. Но этим вы не добьетесь прекращения сопротивления противника, а скорее усугубите его.

Лучше воспользоваться стратегией переговорного прорыва, состоящей в не прямом, а обходном действии, предусматривающем обход сопротивления оппонента. Это не предполагает внедрение новой идеи извне, противник должен найти к ней путь изнутри, самостоятельно. А ваша задача – лишь помочь ему в этом.

Вам не следует указывать противнику, что ему надо делать. Пускай он примет решение сам. Вам не надо стремиться к слову его сопротивления. Вы должны облегчить оппоненту добровольный отказ от этого сопротивления.

Если говорить кратко – стратегия переговорного прорыва является стратегией позволения оппоненту поступать по-вашему.

### ЭТАПЫ РЕАЛИЗАЦИИ

#### СТРАТЕГИИ ПЕРЕГОВОРНОГО ПРОРЫВА

Рассмотрим этапы реализации стратегии переговорного прорыва.

1. Этап управления собственным своим поведением. Если вам попался трудный, говорящий «нет», атакующий вас оппонент, это бывает иной раз неожиданно, что может спровоцировать вас на уступки ему либо на переход в контрнаступление. Это неправильно. Ваша задача состоит в сдерживании реакции при распознавании его игры.

Поразмышляйте некоторое время, подумайте и определите собственные свои интересы, а также наилучшую из альтернатив обсуждаемому с оппонентом соглашению.

В переговорах переговорщику нужно перманентно держать в поле своего зрения ключевую цель. Не следует выпускать пар или идти на сведение счетов с оппонентом. Лучше сосредоточиться на том, что для вас как переговорщика важно, чего вам на переговорах нужно добиться.

2. Этап перехода на сторону оппонента. Важно создание благоприятного климата в начале переговоров в целях рассеяния гнева, страхов и чрезмерной подозрительности оппонента, ожидающего, что вы будете сопротивляться либо атаковать его. Вам нужно сделать наоборот,

иначе: выслушать его, признать правильность некоторых его доводов, согласиться с тем, с чем вы можете. От вас требуется также признание авторитета оппонента и его компетентности. Если вы перейдете на сторону противника, вы сможете его разоружить.

**3. Этап изменения игры.** Вам не следует идти на отвержение позиции вашего оппонента, которое может ее лишь усилить. Лучше заострить внимание на проблеме удовлетворения интересов не одной стороны, а обеих сторон. Для этого вы можете задавать противнику вопросы типа:

«Почему Вам это нужно?» или «Что бы Вы предприняли, если бы находились в моем положении?», «А может, нам стоит...»

Не нужно пытаться поучать оппонента, пускай он учится сам с помощью осознания проблемы.

Вам целесообразно пойти на растолковывание ему его тактики на свой собственный лад. Не надо пытаться ломиться в стену, лучше эту стену обойти, отклонив атаку, разоблачив уловку. Измените игру с помощью смены границ поля – смысловой «рамки».

**4. Этап возведения золотого моста.** Вы к переговорам готовы, а ваш оппонент при этом все еще может им противиться в силу его неполной уверенности в выгодности для него соглашения. Вас будет, возможно, одолевать желание подталкивания оппонента, настаивания на своем, что, вероятнее всего, оппонента лишь ожесточит, заставив сопротивляться еще рьянее.

Вам надо сделать иначе – потянуть оппонента в том направлении, которое вам необходимо. Рассмотрите себя в качестве посредника. Старайтесь работать над вовлечением оппонента

в процесс, включением в оборот его идей. Вам надо стремиться к выявлению и удовлетворению неучтенных интересов оппонента и в первую очередь – его человеческих потребностей. Окажите ему помощь в сохранении его лица, пускай он посчитает достигнутый на переговорах результат своей победой.

Спешите не торопясь. Облегчите вашему оппоненту путь к тому, чтобы он сказал «да». Ради этого ведь и было предпринято вами возведение золотого моста.

**5. Этап наставления на путь.** Вашей задачей как переговорщика не является задача поставить своего оппонента на колени. Вам нужно наставить его на правильный путь. При продолжении оппонентом сопротивления и сохранения его желания победить без переговоров вы должны сделать все возможное, чтобы он поменял свою позицию на противоположную. Не стоит при этом демонстрировать ему свою силу, опускаясь до угроз. Это его, вероятнее всего, только разозлит, и это обернется против вас самих.

Лучше просветить оппонента относительно цены его несогласия. Вам целесообразно задать ему вопросы, касающиеся принятия во внимание реальности. Вы можете позволить себе предупреждение его, но не угроз. Применение угроз – это крайняя мера. Вам следует постараться смягчить сопротивление вашего оппонента, проявляя при этом самообладание. Вы должны его заверить в том, что вашей целью является обоюдное удовлетворение, а вовсе не победа над ним. Дайте ему понять, что он всегда может пойти по золотому мосту без препятствий. Вам нужно применить силу для наставления противника на путь, а не для того, чтобы он упал вам в ноги.