**Жесткие переговоры: как избежать поражения**

Антон Калабин

Жесткие переговоры отличаются от обычных тем, что проводятся с использованием запрещенных приемов. Такие методы практикуются, как правило, когда сделка разовая и от нее нужно получить максимальную пользу. Каждый шаг навстречу в таких ситуациях означает потерю собственной выгоды.

**Как подготовиться к жестким переговорам**

1. Определите свои сильные и слабые стороны. Постарайтесь понять, как Вы можете влиять на собеседника (например, перспективами сотрудничества с Вашей компанией) и чем он может давить на Вас (например, более выгодными условиями, которые предлагают Ваши конкуренты).

2. Обозначьте желаемый результат. Наметьте для себя «пессимистичные» и «оптимистичные» границы, вне которых договариваться не имеет смысла. Тогда Вы сможете отстоять свои интересы и не выйти за установленные рамки. Важно также знать, чего хочет от этих переговоров Ваш партнер, и в зависимости от этого выработать стратегию.

3. Определите, чем Вы готовы пожертвовать. Лучше сразу обозначить, сколько Вы готовы «заплатить» за то, чтобы результат переговоров с «пессимистичного» значения какого-то параметра переместился к «оптимистичному».

**Стратегии жестких переговоров**

Существуют две стратегии ведения жестких переговоров - оборонительная (защитная) и атакующая.

Защитная стратегия. Ее следует применять, если Вы предполагаете, что противник сильнее Вас в профессиональном, эмоциональном и психическом плане. В этом случае следует строго зафиксировать те параметры, ниже которых опускаться нельзя. В идеале человек, который идет на такие переговоры, не должен иметь полномочий принятия окончательного решения. Например, Вы ведете переговоры, а сам договор подписывают и визируют люди, которых на переговорах не было, допустим, члены совета директоров.

Обычно по такой схеме проходят переговоры с властью. Бизнесмен, решающий в основном коммерческие, а не политические вопросы, -более слабый переговорщик по сравнению с политиком. Атакующая стратегия. Ее лучше использовать, если Вы рассчитываете на победу. На такие переговоры лучше отправлять человека, который сможет быстро сориентироваться и принять правильное решение. Для атакующей стратегии часто выгоден конфликт: во время конфликта человек теряет над собой контроль и становится легко управляемым. В состоянии аффекта переговорщик способен совершить ошибки, которые потом Вы можете использовать в своих интересах.

Примером таких жестких переговоров служат публичные дебаты, когда крайне выгодно, чтобы противная сторона потеряла контроль над собой. Буквально пара фраз - и Ваш оппонент начинает кричать, брызгать слюной, невнятно выражать собственные мысли, говорить лишнее, и это производит негативное впечатление на публику. В результате Вы, спокойный и рассудительный, оказываетесь в более выгодной позиции.

**Тактики ведения переговоров**

Простейшие - это «отзеркаливание» и «продакивание»1. Однако сегодня они уже не дают нужного эффекта, так как слишком известны. Использовать их как основные я не рекомендую. Если Вам нужно переубедить человека, можно использовать стандартную технику «присоединения». Сначала Вы принимаете точку зрения собеседника, а потом с его стороны смотрите на ситуацию или вопрос. И тогда те аргументы, которые Вы будете использовать, будут способны заставить собеседника переменить мнение. Еще одна стандартная процедура - техника «забалтывания», когда неоднократно повторяются слова: «Я желаю Вам добра; мы, конечно, хотим, чтобы Ваша компания была процветающей!». Таким образом можно давить на какие-то низменные инстинкты человека - например, жадность или тщеславие. Если он жаден, ему обещают большую прибыль, причем голословно, так как жадный человек не может критически оценить подобную информацию. Человека малообразованного, но уважающего науку, «загружают» графиками, диаграммами, наукообразностью текста. Используют также специальные термины. Уточнить их значение человек, скорее всего, постесняется, поэтому не все сказанное поймет и вынужден будет полагаться на мнение собеседника (см. также: Виды психологических ловушек).

**Как не дать собой манипулировать**

Простейший вариант избежать поражения - не вступать в такие переговоры. Если Вы ощутили дискомфорт и чувствуете, что не справитесь, лучше всего прервать переговоры и уйти.

Если ситуация накаляется, то поможет любое резкое действие, удар по столу, громко сказанное «Хватит!», неожиданное сравнение. На некорректные вопросы следует отвечать открыто и по возможности сразу же задавать симметричные вопросы. Например, в рамках переговоров о сотрудничестве Вас спрашивают: «Вы хотите на нас нажиться?». Следует ответить: «Да, мы стремимся зарабатывать деньги. А Вы нет?». Если Вас к чему-либо принуждают, громко скажите: «Вы на меня давите!». Как только это произнесено, возможности манипуляции со стороны Вашего собеседника значительно уменьшаются. Затем Вы можете перевести разговор в мирное русло (если планируете долгосрочное сотрудничество) или даже начать наступление.

Во время жестких переговоров важно научиться контролировать свое состояние. Постарайтесь посмотреть на себя со стороны, оцените свои действия. Такой подход поможет своевременно определить ту грань, за которой Вы можете стать марионеткой в чьих-то руках. Вам следует побеспокоиться, если у Вас изменилась жестикуляция, Вы стали совершать странные действия: постукивать по столу, необоснованно потирать руки или ноги. Так, поглаживание бедер двумя руками -подсознательный жест, означающий, что Вы хотите покинуть место переговоров. Если Вы это заметили, значит, подсознание сигнализирует Вам об опасности. В таком случае лучше всего выйти на некоторое время, успокоиться и решить, хотите Вы продолжать переговоры или нет. Очень полезно умыть лицо: воздействие воды на лоб запускает рефлекторные механизмы, которые успокаивают сердцебиение и регулируют обмен веществ. За три - пять минут Вы сможете восстановить равновесие и решить, нужно ли Вам продолжать беседу. Если нет, говорите, что, к сожалению, поступил срочный звонок и Вы вынуждены покинуть переговоры. Если считаете, что необходимо довести дело до конца, успокаивайтесь, собирайтесь с силами и идите за следующей «порцией».

Если Вас заставляют принять решение на основании каких-то фактов, необходимо все записать и взять тайм-аут для принятия решения. Помните, что любые факты должны даваться со ссылкой на первоисточник. Если противная сторона не может указать первоисточники, как это обычно бывает, заявите, что решение будет принято только тогда, когда Вы их получите. В идеале всю полученную информацию должен проверять Ваш департамент безопасности (см. пример из моего опыта: Как это работает на практике).

**Виды психологических ловушек**

Существует довольно мощная психологическая ловушка, которая связана с техникой гипноза. Например, можно переключать освещение в комнате. На переговорах, конечно, такая техника малоприменима. Хотя с помощью сверкающей ручки с золотым колпачком, если ее правильно вращать в руках, можно ввести человека в состояние, близкое к трансу, тем самым отключив логическую составляющую его мозга.

Также можно менять громкость голоса, играть с тембром и высотой звука. Профессиональные переговорщики умеют легко переходить с высокого тона на низкий и обратно. И делают это случайным образом, вгоняя тем самым собеседника в транс, забалтывая его. Может показаться, что партнер говорит по делу, а сознание теряет способность к анализу. Потом человек сам не понимает, каким образом он согласился со всеми доводами и подписал соглашение.

**Как сгладить жесткие переговоры**

Жесткие переговоры можно и даже нужно переводить в мягкие, особенно в случаях, когда Вы нацелены на долговременное сотрудничество. Воспользуйтесь следующими способами:

Будьте открытым для собеседника. Чтобы перевести жесткие переговоры в мягкие, Вам необходимо прежде всего самому быть гибким и открытым. Четко обозначьте свою позицию: возможно, это заставит Вашего собеседника пойти тем же путем (см. Продавец и покупатель). Поговорите на нейтральные темы. В начале напряженных переговоров иногда полезно затронуть темы, не имеющие отношения к беседе, но интересные для собеседников, например, хобби (см. Тактика «стань своим»). Если Вы встречаетесь впервые, то можно немного рассказать о себе и своей компании. Естественно, что большего эффекта Вы добьетесь, если не будете превращать беседу в официальную презентацию. Попросите о помощи. Очень полезно попросить партнера о какой-то услуге. Люди больше ценят тех, кому они помогли. Вполне уместно перед началом переговоров что-то попросить (например, ручку и бумагу).

Как сказать «нет». Если в результате переговоров Вам все-таки приходится говорить «нет», не переходите на личности. Сообщив собеседнику: «Мы с такими тугодумами договоры не подписываем», - Вы, скорее всего, обретете врага на всю жизнь. Не стоит называть причиной неудавшейся сделки позицию партнера, лучше заявить, что именно Ваши условия и возможности не позволяют в данный момент договориться.

**Продавец и покупатель**

Довольно стандартный случай жестких переговоров - переговоры между продавцом и покупателем. Позиция обеих сторон ясна: покупатель хочет купить товар по низкой цене и заплатить за него позже, продавец - продать подороже и получить деньги авансом. Если заранее подготовиться к таким переговорам и правильно их развернуть, можно легко перевести их в мягкие, отстояв при этом свои интересы. Необходимо учитывать два фактора: цена товара и отсрочка платежа. Вы заранее обозначаете минимальную цену, до которой готовы опуститься при минимальной отсрочке, и в открытой форме сообщаете об этом партнеру. Тем самым Вы предоставляете возможность выбора второй стороне - взять товар по самой низкой цене, но заплатить сразу, либо позже, но по более высокой цене. В результате партнер попадает в ситуацию, когда жесткие переговоры бессмысленны. Есть минимальная цена, ниже которой Вы все равно не опуститесь, следовательно, остается только торг за отсрочку.

**Тактика «стань своим»**

Покажите Вашему собеседнику, что вы во многом схожи: у вас есть дети, собака, вы оба - мужчины (или женщины). Вполне возможно, у вас найдутся общие знакомые, выяснится, что вы заканчивали одно и то же учебное заведение и т. п. Например, я использую такой прием, как разговор о детях. Если Вы опоздали даже на минуту, можно извиниться и сказать, что разговаривали по телефону с ребенком, и заодно поинтересоваться, если ли дети у Вашего собеседника.

**Список литературы**

Журнал «Генеральный директор» март 2007