**Выбор успешной стратегии переговоров**

Борис Суренович Саркисян, кандидат технических наук, практический психолог, более 10 лет проводит корпоративные тренинги по развитию персонала, ведению переговоров и технологиям продаж.

Вам предстоят переговоры. Возможно, с партнером вы провели не одну сделку и хорошо его знаете. Вы знаете его слабые и сильные качества, условия, в которых будут проходить переговоры. Предвидите затруднения при решении определенных проблем и представляете способы их преодоления. Некоторые вопросы вообще не следует поднимать с этим партнером. И это вы тоже знаете. Подобная информация является основой для построения определенной стратегии переговоров, т. е. выработки плана, — что и как вы будете делать на переговорах.

Если вы встречаетесь на переговорах впервые, можно рассчитывать только на ту информацию, которая предварительно получена о личности партнера, о его фирме и условиях переговоров. В этом случае степень неопределенности может быть достаточно высокой. В этой ситуации вы строите гибкую стратегию, в рамках которой легче будет приспособиться к неожиданным поворотам в ходе переговоров. Итак, приступая к переговорам, мы имеем определенное представление о стратегии, которой необходимо придерживаться. Если стратегии нет, то отсутствие ее — это тоже стратегия. Ее с успехом могут использовать только люди с большим опытом и отличной реакцией. При отсутствии этих качеств и стратегии переговорщика, как правило, ждет плачевный результат.

В нашем понимании стратегия — это искусство планирования и проведения переговоров. Слово «стратегия» имеет несколько воинственный оттенок, что не всегда отвечает духу переговоров, особенно если они ориентированы на сотрудничество. По этой причине мы будем часто использовать слово «подход». Подход — совокупность приемов и способов проведения переговоров. Следовательно, понятия «стратегия» и «подход» практически взаимозаменяемы и пользоваться ими можно в равной мере.

На практике не может быть единой стратегии ведения переговоров на все случаи жизни. Каждый конкретный переговорный процесс требует выбора определенной стратегии, отвечающей конкретным условиям. В связи с этим можно говорить о том, что стратегий столько, сколько переговоров. И все же можно выделить основные базовые стратегии по проведению переговоров. Сочетание их элементов на разных этапах проведения переговоров и позволяет создавать любую стратегию, отвечающую особенностям конкретной ситуации. Рассмотрим основные подходы к переговорам.

**Стратегия "выигрыш-проигрыш"**

Этот подход означает: «Будет так, как решу я». Люди с такой установкой используют силу характера, власть, связи, особенности ситуации и любые другие преимущества для того, чтобы добиться победы над партнером. При таком подходе партнер по переговорам — это прежде всего противник, с которым следует придерживаться жесткого курса во взаимоотношениях. Следует активно настаивать на своей крайней позиции, пренебрегая интересами другой стороны, стремиться ввести ее в заблуждение относительно истинных мотивов и целей, применять уловки и угрозы. Этот перечень можно было бы продолжить.

Здесь, однако, необходимо отметить одну важную особенность: стороны на переговорах находятся в состоянии обороны и нападения. В таком состоянии мозг человека не способен ни к продуктивному творчеству, ни к полноценному сотрудничеству. Это серьезно препятствует разработке конструктивных взаимовыгодных решений.

При такой стратегии другая сторона, решения которой влекут за собой уступки, находится под жестким психологическим давлением. В этом случае остается все меньше стимулов для быстрого продвижения вперед. Это может существенно затруднить достижение соглашения. Но даже если оно принято, оно чревато по меньшей мере двумя отрицательными факторами.

1. Если условия слишком кабальные для другой стороны, то она, скорее всего, будет саботировать решение и не выполнит соглашение со всеми вытекающими отсюда экономическими и моральными последствиями.

2. Переговоры "выигрыш-проигрыш" угрожают продолжающимся отношениям. Распри в ходе переговоров ведут к напряженности в отношениях между сторонами, а возможно, и к их разрыву.

Стратегия "выигрыш-проигрыш" — жесткая стратегия ведения переговоров с явно выраженным стремлением одной стороны добиться преимуществ за счет интересов другой. Она не ориентирована на установление прочных долговременных партнерских отношений. Как правило, применяется при кратковременных деловых связях.

**Стратегия "проигрыш-выигрыш"**

Есть люди, которые в той или иной степени запрограммированы на подход "проигрыш-выигрыш" и встают на эту позицию, как только чувствуют, что им не сдержать давления. Это люди с установкой: «Я неудачник и всегда был неудачником». Среди них выделяется особый тип людей, скрывающих свои слабости ярко выраженным стремлением к бесконфликтным отношениям: «Я человек миролюбивый и готов на все, только бы избежать конфликта между нами».

На деловых переговорах люди с установкой "проигрыш-выигрыш" чаще всего стоят перед дилеммой — уступить или вообще сорвать переговоры и тем самым обезопасить себя от необходимости принимать решения в сложных ситуациях. Такие люди под натиском воли и убеждений идут на уступки скрепя сердце. Чаще всего они хорошо представляют степень опасности принимаемых решений, но не находят мужества и воли, чтобы воспрепятствовать этому. Те, кто попадал в такую ситуацию, представляют, насколько она мучительна. Если до завершения переговоров напряженность достигнет предела их возможностей, они могут покинуть стол переговоров под любым благовидным предлогом, попросту говоря, спасаясь бегством.

Людей с установкой "проигрыш-выигрыш" очень легко распознать. Они, как правило, услужливы, готовы соглашаться с мнением других, им не хватает мужества выражать свои истинные чувства и убеждения, их сравнительно легко запугать.

Люди с установкой "проигрыш-выигрыш" получают удовольствие от переговоров с теми, кто настроен на "проигрыш-выигрыш". Для них это игра, в которой они могут лишний раз убедиться в своем превосходстве над другими. Но в этом есть своя опасность. Дело в том, что люди с комплексом "проигрыш-выигрыш" или попавшие в эту ситуацию переживают множество отрицательных эмоций. Они стараются подавлять чувства раздражения, глубокой неудовлетворенности, разочарования, отчаяния и унижения. Однако рано или поздно эти чувства могут вырваться наружу в самых уродливых проявлениях. Раздутые до невероятных пределов гнев, цинизм и мстительность могут превратить этих людей не только в ярых, но иногда и очень опасных врагов.

Обычно люди попадают в ситуацию "проигрыш-выигрыш" под давлением обстоятельств, но бывают случаи, когда эта стратегия выбирается осознано.

Как правило, это происходит, если результаты переговоров сами по себе не имеют значения и служат каким-то иным целям. Например, в сфере политики переговоры могут быть просто ширмой для достижения договоренностей по другим вопросам. Иногда такие переговоры — это завуалированная форма взятки, а иногда это одна из форм жульничества.

Вот рассказ одного из участников тренинга но переговорам.

Провели мы как-то такие переговоры и послужили они нам не каким-то иным целям, а получению хорошей прибыли.

Наша фирма продала книжному магазину небольшую партию календарей. «Для пробы», — как говорили сотрудники магазина. Нам же необходимо было продать срочно и всю партию. Для того чтобы это осуществить, послали в магазин двух якобы «представителей фирмы из далекого восточного, но очень богатого района страны». Эти «представители» пришли в восторг от календарей и договорились о закупке всей партии товара, какая только будет в наличии на складе в магазине. Оплата должна была быть произведена по факту: покупатель забирает все, что ему предоставили и тут же оплачивает товар наличными.

Сотрудники магазина, предвкушая просто ошеломительную прибыль, срочно скупили у нас всю партию календарей. В назначенный день завершения сделки представители «очень богатой фирмы», как вы понимаете, не появились. Попытка сотрудников магазина отыскать их, естественно, тоже не удалась. Удивительно, как теряют люди бдительность, когда думают, что могут получить большие деньги.

Стратегия "проигрыш-выигрыш" приводит к существенным уступкам и нарушению собственных интересов. Как правило, это происходит при жестком давлении со стороны оппонента, который использует силу характера, власть, связи и другие особенности ситуации. Осознано эту стратегию выбирают лишь в том случае, если результат на переговорах является второстепенным и служит достижению иных целей.

**Стратегия "проигрыш-проигрыш"**

Эта ситуация возникает обычно при взаимодействии двух решительных, упрямых, эгоцентричных личностей с установкой только на выигрыш. Проигрывают оба, так как переговоры заходят в тупик и представляют скорее соревнование в упрямстве и упорстве.

Это одна из наиболее неэффективных стратегий. Заранее ее, конечно, мало кто планирует. Но личностные качества переговорщиков, которые не могут или не хотят обуздать свои эмоции, приводят к этому результату.

С психологической точки зрения они испытывают те же отрицательные эмоции, которые мы перечислили для людей, попавших в ситуацию "проигрыш-выигрыш".

Стратегия "проигрыш-проигрыш" не такое уж редкое явление. Каждый из нас мог бы привести на эту тему достаточно примеров. Эта стратегия может выявиться не только на бытовом уровне или между двумя фирмами, но и на уровне международных отношений.

**Стратегия "выигрыш-выигрыш"**

Эта стратегия представляет собой реализацию на практике одного из важнейших принципов человеческого взаимодействия. Он состоит в том, что выигрыш одного из партнеров более результативен, если созданы условия для успешной деятельности всех партнеров.

Установка на "выигрыш-выигрыш" основана на убеждении, что именно в плодотворном сотрудничестве и возникают новые блага.

В условиях переговоров стратегия "выигрыш-выигрыш" означает, что договоры и решения одинаково выгодны для всех заинтересованных лиц. В этом случае обе стороны удовлетворены решением и готовы приложить максимум усилий для его выполнения. Таким образом, стратегия "выигрыш-выигрыш" основана на осознании того, что бизнес — это прежде всего сотрудничество, а не арена борьбы.

Подход "выигрыш-выигрыш" не требует поступаться своими интересами ради интересов других участников переговоров. Более того, он дает приемы для жесткого отстаивания своей справедливой позиции.

Рассмотрим небольшой пример на эту тему.

Один из руководителей фирмы спрашивает: «Мы давно сотрудничаем с фирмой, которая, судя по всему, идет к банкротству. Как вы считаете, следует ли нам по-прежнему в соответствии со стратегией "выигрыш-выигрыш" предоставлять ей техническое обслуживание?»

На это можно ответить так: «Вы не можете брать на себя риск неоплаченных работ. Это как раз противоречит идее подхода "выигрыш-выигрыш", так как ваши интересы могут быть нарушены. Прекратить работу с этой фирмой вряд ли верно. Попробуйте изменить схему сотрудничества. Доведите до их сведения вот такую мысль: "Мы понимаем, что вы находитесь в тяжелом финансовом положении в настоящий момент. Мы не можем брать на себя риск неоплаченной доставки товара, поэтому хотели бы получать оплату при каждой доставке. Мы готовы сократить размеры поставок и сделать их более частыми. Это облегчит вам оплату сразу после доставки товара"».

Подход "выигрыш-выигрыш" признан одним из наиболее конструктивных методов проведения переговоров. Особенно если приходится вести переговоры с людьми, ориентированными на жесткую форму стратегии "выигрыш-проигрыш".

Замечательной отличительной особенностью подхода "выигрыш-выигрыш" является то, что он позволяет достаточно твердо отстаивать свои обоснованные позиции. Здесь вопрос состоит лишь в качественном применении определенных правил и приемов проведения переговоров. Стратегия "выигрыш-выигрыш" реализует основной принцип человеческого взаимодействия: выигрыш одного партнера более результативен, если созданы условия для успешной деятельности всех партнеров.

В этом случае каждый партнер удовлетворен решением и готов приложить максимум усилий для его выполнения. Проведение стратегии "выигрыш-выигрыш" требует специальных приемов ведения переговоров.

**Стратегия "выигрыш"**

При этой установке на проведение переговоров основная задача состоит в достижении собственного выигрыша. При этом не имеет значения, к чему приходит другой — выиграет или проиграет. На практике эта позиция проявляется, как только один из партнеров начинает чувствовать отсутствие соперничества. Как утверждал Нергеш Янош: «Переговорщики сотрудничают (лояльно) лишь до тех пор, пока принуждены к этому; если же они чувствуют возможность избежать сотрудничества, то немедленно превращаются в беспощадных конкурентов и стремятся вырвать друг у друга максимально возможные уступки».

Один из эффективных способов взаимодействия с партнером, ориентированным на "выигрыш", состоит в применении подхода "выигрыш-выигрыш".

Стратегия "выигрыш" ориентирована на достижение собственного выигрыша независимо от того, учитываются или нет интересы оппонента. Эта стратегия легко переходит в стратегию "выигрыш-проигрыш" или "выигрыш-выигрыш".

**Выбор успешной стратегии переговоров**

Стратегия "выигрыш-выигрыш" считается наиболее успешной. Большинство людей придерживаются этой точки зрения, даже если не осознают ее явно.

Это можно проиллюстрировать на следующей небольшой притче, известной в Венгрии.

После долгих переговоров покупатель и продавец, наконец пришли к взаимовыгодному решению. Продавец говорит: «Подпишем контракт, раз мы договорились». На что покупатель отвечает ему: «Причем здесь это! Если цена поднимется на рынке, вы просто не поставите товар, если упадет — я его не приму».

Сделка, следовательно, состоится, если не будут нарушены интересы обеих сторон. Это и есть проявление стратегии "выигрыш-выигрыш".

Есть люди, считающие эту стратегию конструктивной, но не реалистичной. И здесь лучше всего процитировать Стивена Кови.

Однажды мне довелось консультировать президента широкой сети предприятий розничной продажи. Он сказал:

— Идея "выигрыш-выигрыш" весьма привлекательна, но не реалистична. Все время кто-то выигрывает, а кто-то проигрывает. Если не соблюдать правила игры, ничего не получится.

— Отлично, — ответил я. — Попробуйте применить к покупателю принцип "выигрыш-проигрыш". Если вы не монополист, это реально?

— Ну... Нет.

— Почему?

— Я попросту потеряю покупателей.

— Хорошо. Следуйте схеме "проигрыш-выигрыш": отдавайте товар без коммерческой наценки. Это реально?

— Нет. Без прибыли нет торговли.

Мы рассмотрели оставшиеся варианты стратегий и оказалось, что, действительно, "выигрыш-выигрыш" — самый реалистичный подход.

— Положим, с клиентами это так, — признал мой собеседник. — Но не с поставщиками.

— По отношению к поставщику вы сами являетесь клиентом. Почему здесь не должен действовать тот же принцип?

Этот диалог хорошо иллюстрирует жизненность стратегии "выигрыш-выигрыш". Подход "выигрыш-выигрыш" имеет много преимуществ перед другими, однако из этого вовсе не следует, что его надо применять при любых обстоятельствах.

Постоянно придерживаться какой-либо одной стратегии, не учитывая конкретные цели переговоров и изменяющиеся условия их проведения, было бы ошибкой. Так, например, в условиях дефицита, монопольного положения партнера и иных конкретных обстоятельств можно с успехом применять остальные стратегии.

В частности, если вы дорожите отношениями с партнером и результат переговоров для вас является на этом этапе второстепенным, скорее всего, вы используете подход "проигрыш-выигрыш". И в этом случае это будет наиболее успешная стратегия.

Жесткая форма стратегии "выигрыш-проигрыш" может быть оправдана, если в последующем отношения не будут продолжены и побежденный не нанесет вам ущерба своими действиями явно или косвенно.

Здесь хотелось бы отметить, что понятие "выигрыш" не всегда воспринимается однозначно. Поясним на примерах.

Как-то на одном из семинаров ко мне обратился менеджер одной перспективной фирмы. Из его рассказа следовало, что у него наилучшие показатели в фирме по количеству заключенных контрактов на поставку оборудования. Однако по числу контрактов, которые завершились реальными поставками, он существенно уступал своим коллегам.

Мы внимательно рассмотрели все эти контракты и заключили еще несколько подобных. И тут выяснилось, что они были проведены в крайне жесткой форме, хотя внешне и создавалось впечатление достаточно дружественной атмосферы. Надо отдать должное этому человеку. Он обладал сильной волей, мощным интеллектом, способностью убеждать и при всем этом оставаться обаятельным человеком. Он и не подозревал, что всю эту мощь он обрушивал на партнеров и те соглашались на маловыгодные условия, слабо отстаивая свои интересы.

«Как же так, они же почти не возражают против моих условий, значит, разделяют мою позицию», — говорил менеджер.

«Разделяли, пока находились под вашим влиянием, а без вас, разобравшись во всем, кидали контракт в мусорную корзину» — вот все, что можно было ему ответить.

Менеджер считал, что проводит стратегию "выигрыш-проигрыш" в мягкой форме. В действительности проводилась стратегия "проигрыш-проигрыш". Таким образом, вопрос о том, какая стратегия возобладала, лучше решать после окончания срока действия контракта.

Еще пример.

Сотрудник одной из фирм оформил закупку на оптовую поставку косметики. Трудно сказать, почему до его сведения не довели информацию о системе скидок, но полагающуюся скидку он не получил. Менеджеры по продаже с радостью отрапортовали о сбереженных средствах, рассчитывая на премию.

Формально осуществилась стратегия "выигрыш-проигрыш", но это оценка на момент заключения сделки. Дальше события развивались таким образом. Через некоторое время позвонил покупатель и высказал им все, что о них думает, и пообещал наказать. Обещание свое он выполнил. Как оказалось, он был тесно связан с кругом лиц, от которых зависело решение вопросов, важных для фирмы-поставщика. И здесь опять установка на "выигрыш-проигрыш" привела к тому, что проиграли оба, т. е. в конечном счете сработали по стратегии "выигрыш-проигрыш".

Из приведенных примеров, особенно последнего, можно сделать вывод: если нет каких-либо дополнительных обстоятельств, то стратегией "выигрыш-проигрыш" следует пользоваться корректно. В противном случае она легко трансформируется в "проигрыш-проигрыш".

Стратегия "выигрыш" эффективна в условиях высокой степени неопределенности из-за отсутствия информации. Эта позиция усиливается, если нет представления о том, как долго будут продолжаться деловые связи.

Во всех указанных ситуациях успех стратегии "выигрыш" предопределяется тем, что в ходе переговоров она может перейти в "выигрыш-выигрыш" или в "выигрыш-проигрыш".

В экстремальных ситуациях, когда важен только определенный результат и совершенно безразлично, как сложатся дальнейшие отношения, вы, естественно, выбираете стратегию Выигрыш. В ходе переговоров она может перейти в стратегию "выигрыш-проигрыш" или "выигрыш-выигрыш".

Из сказанного следует, что выбор стратегии зависит от конкретных обстоятельств. Основная задача — верно оценить ситуацию и подобрать подход с учетом ее особенностей. А это прежде всего большое и удивительное искусство.

**Резюме**

Стратегия "выигрыш-выигрыш" успешна при проведении переговоров с оппонентом, использующим любую стратегию, и особенно "выигрыш-проигрыш".

Стратегия "выигрыш-проигрыш" успешна в экстремальной ситуации, когда важен только определенный результат и безразличны дальнейшие деловые связи.

Стратегия "проигрыш-выигрыш" намеренно используется, если результат переговоров имеет второстепенное значение и преследуются иные цели.

Стратегия "выигрыш" успешна, если легко трансформируется в "выигрыш-проигрыш" или "выигрыш-выигрыш".