

## **Школа Переговоров, ч.2**

## Что такое переговоры?

**Переговоры** представляют собой процесс, в течение которого переговорные стороны движутся от изначально несовместимых позиций до точки, в которой договор может быть достигнут.

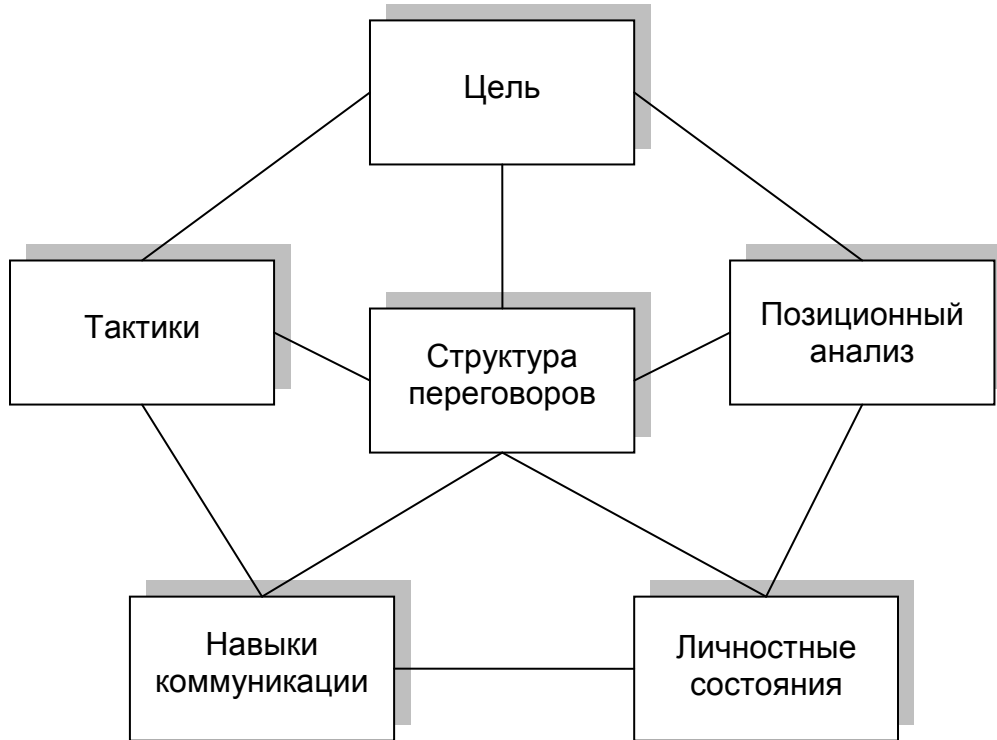
### **Переговоры – встреча с целью достижения соглашения**

Все переговоривающиеся стороны должны стремиться достичь согласия – иначе переговоры малоэффективны (хотя случается и «саботаж» переговоров какой-либо из сторон)

### **К признакам переговоров можно отнести:**

- Наличие цели, которую хотят достичь люди (или стороны) путем переговоров.
- Организация определенных «рамок» — норм общения в ситуации переговоров, формирующих то, что называется переговорным процессом.
- Наличие сознательных попыток каждой из сторон воздействовать в общении на оппонента или защищаться от его воздействия (что зависит от целей в переговорах).
- .
- Наличие некоторого, более или менее формализованного итога общения, по которому стороны определяют то, насколько они продвинулись по отношению к поставленной цели.

## Модель переговоров



## **Позиционный торг или принципиальные переговоры.**

Современная психология предлагает два основных, но в корне отличающихся друг от друга метода проведения деловых переговоров, один из которых - позиционный торг, а второй - принципиальные переговоры.

### **Позиционный торг.**

Чего бы ни касалось обсуждение, люди вступают в спор, занимая, как правило, определенные позиции. Каждая из сторон, отстаивая свою позицию, вынуждена делать уступки, чтобы достичь компромисса. Вести позиционный торг можно практически бесконечно - как только переговоры будут подходить к логическому завершению, один из оппонентов может найти дополнительные факты, включив их в обсуждение и торг начнется снова.

При позиционном торге участники обычно сами себя ограничивают рамками этих позиций. Чем больше участники проясняют свои позиции и защищают их от нападков оппонента, тем больше они себя с ней связывают. Чем больше оппоненты убеждают самих себя в невозможности иных решений, тем меньше шансов попытаться их найти. Постепенно позиции участников начинают ассоциироваться с их "я" - появляется новая заинтересованность, заключающаяся в сохранении лица.

При позиционном торге каждый из оппонентов отстаивает только свою позицию, борется только за себя, в то время как существует иной способ проведения деловых переговоров:

### **Принципиальные переговоры.**

Метод разработан в рамках Гарвардского проекта по переговорам и состоит в том, чтобы решать проблемы на основе их качественных свойств, то есть исходя из сути дела, а не из торга по поводу того, на что может пойти или нет каждая из сторон. Предполагается, что Вы стремитесь найти взаимную выгоду там, где только возможно, а там, где интересы не совпадают, следует настаивать на таком результате, который был бы обоснован какими-то справедливыми нормами независимо от воли каждой из сторон. Метод принципиальных переговоров означает жесткий подход к рассмотрению существа дела, но предусматривает мягкий подход к отношениям между участниками переговоров.

Принципиальные переговоры показывают, как достичь того, что полагается по праву, и остаться при этом в рамках приличий. Метод дает

возможность быть справедливым, одновременно предохраняясь от тех, кто мог бы воспользоваться Вашей честностью.

### **Оси интересов в переговорах.**

При ведении переговоров необходимо найти **зону пересечения интересов** с оппонентом.

Зона пересечения интересов - это точка согласия, от которой необходимо исходить для решения дальнейших вопросов.

### **Определить зону пересечения интересов поможет нам стратегия «осей переговоров».**

Вы формулируете свои интересы, определяя критерии которые для вас важны в переговорах. Важно установить приоритетность своих интересов, чтобы не совершить очень распространенную ошибку: пойти на компромисс, пожертвовав важным интересом вместо менее значимого.

Если отношения с заказчиком обещают немалую выгоду, вы можете присвоить этому интересу приоритетность №1. Интерес, связанный с получением прибыли от самого проекта, возможно, станет вторым по важности, а на третьем месте может быть стремление избежать создания прецедента, касающегося выполнения дополнительной работы без должной компенсации. Итак - у каждого переговорщика есть определенные позиции на переговорах с минимальными и максимальными требованиями.

Для каждой из сторон приоритетность той или иной позиции различная. Если мы начнем определять, что приоритетней для оппонента, то может оказаться, что максимально важная для нас доля полочного пространства не так уж важна для клиента и по этой позиции он сможет пойти нам на уступки. И в свою очередь, по максимально важной для оппонента позиции маркетингового бюджета мы сможем пойти на уступки. Таким образом, каждая из сторон, сделав определенные уступки по менее важным для нее позициям, добивается в переговорах желаемого и более приоритетного для нее на данном этапе.

Очень часто переговоры заходят в тупик именно по причине того, что стороны «уцепившись» за свою цель даже не пытаются выяснить что

нужно противоположной стороне, не пытаются сдвинуться по одной из осей на встречу оппоненту, не находят зону пересечения интересов.

### **Самая главная задача здесь – ПРОЯСНИТЬ для себя ОСИ КЛИЕНТА.**

Люди, успешно ведущие переговоры, избегают состязания в силе воли, превращая выбор решения в совместный поиск справедливой и взаимоприемлемой договоренности. Они в основном оперируют объективными критериями, которые не зависят от силы воли сторон. Приходите вооруженными средствами убеждения.

### **Полезно держать в уме 4 предложения:**

**К чему вы стремитесь?**

**Чем бы вы остались довольны?**

**С чем бы вы могли примириться ?**

**Альтернативное решение - это ваш запасной вариант**

### **Резюме:**

- Чтобы достичь разумного соглашения, необходимо примирить интересы, а не позиции.
  - Интересов может быть несколько
  - Важно первым узнать интересы своего партнера по переговорам
  - Определите оси интересов в переговорах для себя/другой стороны
- Интересы определяют цели, цели определяют позиции
- За противоположными позициями, наряду с противоречивыми интересами, находятся разделяемые и приемлемые интересы.
- Чтобы идентифицировать интересы, спросить «почему?» и «почему нет?».
- Подумайте о выборе других, почему декларируются именно эти интересы.
- Наиболее сильные интересы — это основные человеческие нужды — безопасность; экономическое благосостояние; чувство нужности, полезности другим людям; признание себя, своей деятельности, своих

мыслей и поступков окружающими людьми; распоряжение собственной жизнью, свобода выбора.

- Объясняя ваши интересы, покажите их жизненную важность..
- Сначала сформулируйте задачу, а потом предложите ее решение.
- Смотрите вперед, а не назад.
- Будьте конкретны, но гибки.
- Будьте тверды, говоря о проблеме, но мягки с людьми.



## Подготовка к переговорам

Для разработки плана переговоров и их проведения на хорошем профессиональном уровне необходима определенная подготовка. Эта подготовка включает в себя достаточно широкий спектр вопросов, который можно разложить на три основные составляющие обеспечения переговорного процесса:

- информационная;
- психологическая;
- тактическая.

Это и есть базовые элементы подготовки к проведению переговоров. Их особенность состоит в том, что они прежде всего определяют наше поведение на переговорах и являются основой для выбора стратегии, методики и приемов для их реализации.



Рис. 1. Базовые элементы подготовки к переговорам

В этом смысле базовые элементы подготовки являются определяющими и их значимость для успешного проведения переговоров трудно переоценить.

Определим несколько подробнее каждый из базовых элементов.



## Информационная подготовка

Сбор информации — один из важнейших этапов подготовки к переговорам. Информацию условно можно подразделить на три категории:

- информация о собственных целях, планах и условиях, определяющих решение задач;
- информация о партнере. Эта информация никогда не бывает чрезмерной. Она включает в себя личностные характеристики оппонента, финансовое положение его фирмы, особенности продукции, его деловые связи и т. п.;
- информация о внешней среде, в которой идут переговоры. Под внешней средой здесь понимается политическая обстановка, ситуация на рынке, условия функционирования средств доставки,
- законы и положения, регламентирующие тот или иной вид деятельности, налоговое и таможенное законодательство.

Информация о партнерах имеет определяющее значение и может существенно повлиять на результаты переговоров. Это — аксиома. Однако в некоторых случаях бытует мнение, что высокий профессионализм переговорщика может с лихвой компенсировать отсутствие необходимых сведений о партнере.

Это ошибочное мнение. Ниже представлена анкета клиента, которая поможет структурировать сбор информации о клиенте.

Образец анкеты клиента.

№	Позиция	Информация
1.	Имя, фамилия	
2.	Компания	
3.	Мои отношения с контактным лицом (от 1 до 5)	
4.	Как долго работает в организации?	
5.	Предыдущие места работы.	
6.	Насколько квалифицирован (от	

	1 до 5) в своей специальности?	
7.	Какова политика закупок в компании (стратегия)?	
8.	Какую пользу получит контактное лицо, если добьется более выгодных условий?	
9.	Какого вида давление контактное лицо испытывает со стороны работодателя (время, отношения, деньги и т.д.)	
10.	С кем контактное лицо должно согласовывать решения?	
11.	Каковы границы компетентности контактного лица? В каких условиях ответственность переходит к другому человеку?	
12.	Каково отношение контактного лица ко мне (1–5)?	
13.	Отношение к компании (1–5)?	
14.	Отношение к продукту(1–5)?	
15.	Кто является бизнес–партнерами контактного лица?	
16.	Как я могу получить информацию от кого–либо из них?	

### **Психологическая подготовка**

Включает в себя два основных аспекта:

- личная психологическая подготовка;
- общая психологическая подготовка, необходимая для создания определенного климата переговоров.

## **Тактическая подготовка**

Включает разработку таких тактических приемов, применение которых позволяет «вести другую сторону» и добиваться поставленной цели с минимальными потерями.

## **Формируем команду на переговоры**

Современные переговоры редко проходят "один на один". Разделение функций на несколько человек позволяет решать возникающие во время переговоров проблемы максимально быстро и эффективно. Обычно переговорная команда состоит из 2-5 человек, выполняющих разные роли.

### **Типичные командные роли:**

#### **1. Лидер**

- Ведет переговоры, дирижирует другими членами команды.
- Определяет темп – например, когда завершать обсуждение.

#### **2. Хороший парень**

- Выражает симпатию и понимание точки зрения противника.
- Проявляет относительное несогласие с позицией своей стороны.
- Способствует «расслаблению» оппонента, ложному чувству безопасности.

#### **3. Плохой парень**

- Нужен, чтобы в его отсутствие легче достигались договоренности.
- Устраивает препятствия на пути переговоров, когда это задумано.
- Подрывает аргументы противника.
- Нервирует противника и показывает слабость его позиции.

#### **4. Сторонник жесткой линии**

- Следит, чтобы не отвлекались от цели.
- Предпочитает затянуть переговоры, чем отступить от своего.

## **5. Интегратор**

- *Предлагает возможные выходы из тупика.*
- *Указывает на непоследовательность в аргументах.*
- *Следит, чтобы не увязали в незначущих вопросах.*

### **Полезные советы:**

- *Определите тактику и стратегию командного взаимодействия*
- *Проинструктируйте заранее всех членов команды, какие роли и как играть*
- *Несогласованное поведение участников серьезно подрывает доверие к делегации – чтобы не получилось так: лидер декларирует полномочия подписать договор, а «сторонник жесткой линии», придя на 5 минут позднее, говорит для затягивания переговоров, что необходимо посоветоваться с головной конторой*
- *Необязательно, чтобы каждую роль выполнял отдельный участник*
- *Все члены команды должны быть одеты в одном стиле.*

## Этапы переговорного процесса

Переговоры проходят через 4 фазы:

1. Подготовительную фазу, которая включает подготовку, предварительные неформальные консультации и наработку альтернативных соглашений;
2. Фазу первоначального выбора позиции, где стороны логически излагают друг другу свои предложения, опирающиеся на факты и доказательства. Обычно задача этой фазы – узнать «оси» другой стороны и частично озвучить свою позицию;
3. Поисковую или дискуссионную фазу, которая может проходить в форме позиционного торга или неограниченного поиска интегративного решения;
4. Тупиковую или финальную фазу.

### **Задачи каждого из этапов переговоров:**

**Первая фаза:** провести диагностику состояния дел, определить сильные и слабые стороны участников конфликта, спрогнозировать расстановку сил, выяснить, кто будет вести переговоры и интересы какой из групп они представляют. Где можно уступить, а где это не приемлемо.

**Вторая фаза переговоров** - официальные заявления участников переговоров. Эта стадия позволяет реализовать две цели участников переговорного процесса: показать оппонентам, что их интересы вам известны, и вы их учитываете; определить поле для маневра и попытаться оставить в нем как можно больше места для себя. Обычно переговоры начинаются с заявления обеих сторон об их желаниях и интересах. При помощи фактов и принципиальной аргументации стороны пытаются укрепить свои позиции.

Если переговоры проходят с участием посредника (ведущего, переговорщика), то он должен каждой стороне дать возможность высказаться и сделать все от него зависящее, чтобы оппоненты не перебивали друг друга.

**Третья фаза переговоров** состоит в поиске взаимоприемлемого решения, психологической борьбе.

На этом этапе стороны определяют возможности друг друга, насколько реальны требования каждой из сторон и как их выполнение может отразиться на интересах другого участника. Оппоненты представляют факты, выгодные только им, заявляют о наличии у них всевозможных альтернатив. Здесь же возможны различные манипуляции и психологическое давление, захват инициативы всеми возможными способами. Цель каждого из участников - добиться равновесия или небольшого доминирования.

**Четвертая фаза** - завершение переговоров или выход из тупика.

К этому этапу уже существует значительное количество различных вариантов и предложений, но соглашение по ним еще не достигнуто. Время начинает поджимать, увеличивается напряженность, требуется принятие какого-то решения. Несколько последних уступок, сделанных обеими сторонами, могут спасти дело. Но здесь важно для конфликтующих сторон четко помнить, какие уступки не влияют на достижение их основной цели, а какие сводят на нет всю предыдущую работу.



**ТАКТИКИ**

**ПЕРЕГОВОРОВ**

## **Что такое тактики ведения переговоров?**

- Не все тактики срабатывают всегда и стопроцентно. В основе успеха лежит умение выбирать и использовать наиболее подходящие тактики в наиболее подходящем месте и времени.
- Здесь мы рассмотрим различные тактики ведения переговоров на различных этапах переговоров:
  - Тактики, применяемые в начале переговоров.
  - Тактики, применяемые в середине переговоров.
  - Тактики, применяемые для окончания переговоров

### **Тактики, применяемые в начале переговоров**

#### **Просите больше, чем надеетесь получить**

- На переговорах надо просить у второй стороны больше, чем Вы надеетесь получить.
- Более высокие стартовые позиции обеспечивают большее пространство для переговоров и увеличивают возможности маневров.
- Требуя больше, Вы придаете своему предложению больший вес.
- Более высокие требования снижают возможность того, что переговоры зайдут в тупик.
- Более высокие требования создают атмосферу, в которой у второй стороны есть больше возможностей почувствовать себя победителем.
- Только при высоких запросах существует возможность много получить (принцип позитивного мышления).

#### **Никогда не соглашайтесь на первое предложение**

- Это значит – всегда отклонять высказанное партнером предложение, каким хорошим оно бы ни казалось.
- Согласие на первое же предложение автоматически вызовет в голове противной стороны две мысли:

- „Я МОГ БЫ ПОПРОСИТЬ БОЛЬШЕ!!!“ (в следующий раз он обязательно так и поступит).
- „ОН ЧТО–ТО СКРЫВАЕТ“, „ЧТО–ТО НЕ В ПОРЯДКЕ“.
- Если противная сторона менее радостно воспринимает Ваши предложения, чем Вы того ожидали, у нас может возникнуть желание “согласиться, пока партнер не передумал”.
- Это опасная ситуация, и к ней надо своевременно подготовиться , как психологически, так и морально.

## **Использование эмоциональной реакции при выслушивании предложений**

- Это значит: в ответ на предложения второй стороны проявлять эмоциональную реакцию, которая характеризуется изумлением, шоком или полным спокойствием (использование пауз).
- Высказывая предложение, люди, осознанно или не осознанно, наблюдают за Вашей реакцией.
- Часто люди высказывают просьбы, которые, по их мнению, преувеличены, (просят больше, чем надеются получить). Если мы не проявим негативную эмоциональную реакцию, у них возникнет желание играть в тяжелые переговоры и требовать все больших уступок, чтобы добиться выполнения этих преувеличенных требований, считая, что Вы не слишком сильны в ведении переговоров.
- Эмоциональная реакция часто вызывает сочувствие (осознанное или не осознанное). Если Вы не проявляете свою эмоциональную реакцию в момент получения предложения, то это делает Вашего партнера по переговорам более безжалостным.
- Визуальное впечатление обычно бывает сильнее аудиального. Здесь мы используем возможность сказать, что партнер зашел слишком далеко, ничего при этом не говоря словами – не создавая причины для потенциального конфликта.
- Эмоциональную реакцию надо проявлять сразу после получения предложения от противной стороны.
- Часто после Вашей эмоциональной реакции партнер делает уступку. Если мы не проявляем реакции, партнер получает больше силы для ведения переговоров.



- Эмоциональный шок хорошо срабатывает и в телефонных переговорах.

## **Избегание конфронтации в начале переговоров**

- Если вторая сторона высказывает позицию, с которой Вы не согласны, не вступайте в спор.
- Спор в начале переговоров создает конфронтацию и усиливает желание другого человека доказать или добиться своей правоты, делая тем самым переговоры более сложными.
- Формула *чувствуете/ чувствую/ понимаю*.
  - Я понимаю, как Вы чувствуете себя в этой ситуации. Многие люди в подобной ситуации чувствовали бы себя точно также. И с другой стороны... если на этот вопрос взглянуть с другой стороны...
- Пример.
  - Ваша цена слишком высокая.....
  - Я понимаю, что на первый взгляд наша цена действительно кажется высокой.. Многие наши клиенты также реагировали, когда они впервые слышали цену. И, цена может меняться в зависимости от многих факторов: объемов поставок, сроков, условий оплаты.
- Уинстон Черчилль: согласись, а потом переверни все с ног на голову.
  - Уинстон Черчилль был выдающимся государственным деятелем и великим переговорщиком, но ему нравилось выпить. Часто ему приходилось спорить с леди Астор, которая пропагандировала трезвый образ жизни. Однажды, встретив старого политика, она сказала: "Уинстон, Вы противны, Вы снова пьяны!", и в ответ услышала: "Леди Астор, Вы абсолютно правы, я пьян. И Вы некрасивы, а вот я утром уже снова буду трезв".
- Раппорт.
- Техника „Да..... и“.

## Тактики для проведения средней части переговоров

### Принцип более высокого уровня авторитета

- Использовать более высокий уровень авторитета значит в критический момент переговоров признать, что у Вас нет права принять решение – этим правом обладает какая-либо более авторитетная персона.
- Если другой человек знает, что Вы обладаете самым высоким уровнем авторитета и правом принятия решений, то он понимает, что ему надо убедить только Вас. У него нет необходимости раскрывать перед Вами всю информацию – чем меньше он скажет, тем более выгодным для него будет заключенная сделка.
- В противном случае – Ваш партнер по переговорам будет сильнее стараться убедить Вас. Его задачей будет добиться, чтобы Вы встали на его сторону – поэтому он в этом случае даст Вам в руки лучшие аргументы или больше информации.
- Сообщение второй стороне, что решение еще должен утвердить кто-то: руководитель, юридический департамент, бухгалтерия и т.д.
- Не позволяйте второй стороне понять, что Вы обладаете правом принять решение.
- Оставьте дома свое эго и амбиции; не поддавайтесь на попытки второй стороны апеллировать к Вашей власти.
- Пример:
  - (После выслушивания предложения): “Это выглядит неплохо. Мне только надо будет утвердить это с моим директором., но я свяжусь с Вами в течении 2-х часов, чтобы подтвердить окончательное “да”.
  - (На следующий день): «Я сделал все возможное! Я был абсолютно уверен, что смогу убедить своего руководителя пойти Вам на эти уступки. То, что мне удалось, это уменьшить цену на....»
- Борьба против:
  - Старайтесь добиться подтверждения того, что вторая сторона может сразу принять предложение, которое удовлетворяет все ее потребности.

- Пример (продажа автомобиля): „Позвольте мне разобраться, сможем ли мы найти именно такой автомобиль, как Вы хотите и который соответствует всем Вашим критериям, скажите, есть ли какие-то причины, которые могут помешать Вам принять решение сегодня?“
- Если это не удастся, обратитесь к его эго, завоюйте его доверие и добейтесь, чтобы он познакомил Вас с высшим руководством.

### **Никогда не предлагайте поделить остаток пополам**

- Поделить остаток не означает поделить его именно пополам. Это можно сделать больше, чем только один раз.
- В нашу культуру заложен принцип “честной игры”.
  - Этот принцип говорит, что если обе взаимодействующие стороны приносят друг другу одинаковую пользу, то это – честно.
  - Этот принцип неверен, поскольку реальная позиция «победить/победить» зависит от названных партнерами начальных позиций, а не от того, что остаток будет поделен на две “честные” части.
- Разрешая второй стороне предложить поделить остаток, Вы ставите вторую сторону в позицию стороны, предложившей компромисс, и, соглашаясь на предложение, позволяете второй стороне почувствовать себя победителем.
- Не поддавайтесь соблазну поверить в то, что дележ остатка – это честный способ решения разногласий.
- Никогда не предлагайте поделить остаток, подбодрите вторую сторону, чтобы она это сделала.
- Можно добиться того, что вторая сторона несколько раз будет предлагать поделить остаток. В первый раз Вы воспримете предлагаемый второй стороной средний путь как новую уступку с их стороны и ничего не дадите взамен. Затем Вы будете всячески затягивать переговоры, используя давление времени на вторую сторону, а также тактику более высокого уровня авторитета.

## **Что делать, если партнер по переговорам больше не желает с Вами разговаривать (тупик, пат, и безвыходная ситуация)**

- Тупик: ситуация, когда между партнерами царит полное несогласие по какому-либо вопросу, и это угрожает переговорам.
- Пат: обе стороны еще ведут переговоры, но кажется, что ни одна из них не может сделать шаг на встречу в направлении соглашения.
- Безвыходная ситуация: недостаток прогресса вызвал чувство неудовлетворенности у обеих сторон и они больше не видят смысла вести переговоры.
- Не путайте безвыходную ситуацию с тупиком: настоящие безвыходные ситуации встречаются крайне редко.
- Преодолейте тупик, используя технику „ОТЛОЖИМ ЭТО“.
  - “Отложим это на время и поговорим о других вещах”.
- Создавайте условия для того, чтобы небольшие и простые вопросы решались в начале, но не сужайте содержание переговоров только до одного вопроса.
- Отделите вопросы, по которым есть понимание, очертите тему, в которой есть несогласие и направьте силы для поиска совместного решения.
- Смените состав участников переговоров.  
(Я буду занят на будущей неделе, мой коллега Николай займет мое место).
- Смените время и место переговоров, предложите встретиться за обеденным столом или во время ужина.
- Снимите напряжение, поговорив о хобби или рассказав анекдот.
- Исследуйте возможные изменения в финансовых решениях: увеличение лимита на кредит, предварительная оплата, структура платежей. Даже небольшие изменения в одном из этих пунктов могут вывести переговоры из застоя.
- Измените атмосферу на переговорах (легкий и тяжелый подходы).

- Рассмотрите возможность изменить условия поставки, чтобы проверить, не меняет ли это настроение партнера в лучшую сторону.
- **Решение патовой ситуации – в изменении динамики переговоров путем изменения одного из параметров.**
- Не все тупки, патовые и безвыходные ситуации обязательно надо решать.
- Вам принадлежит “право на уход” – возможность встать и покинуть стол переговоров. Только сохраняя эту возможность, Вы можете быть сильным переговорщиком и влиять на ход переговоров.

## **Умение всегда потребовать встречной уступки при отступлении**

- Эта тактика предусматривает, что каждый раз, когда партнер по переговорам требует от Вас уступки в чем-либо, Вы должны автоматически потребовать что-либо взамен.
- Ценность любой услуги или концессии, которую предложите другому человеку, со временем будет в его глазах стремительно падать.
- Требуя встречной уступки, мы поднимаем ценность своей уступки.
- Иногда не просите ничего конкретного, просто используйте фразу „Если мы сможем пойти на это, что Вы сможете сделать для нас?“

## **Хороший полицейский/ плохой полицейский**

- Первый представитель одной стороны дружелюбно настроен к другой стороне, второй – враждебно. Сначала переговоры ведет враждебный представитель, загоняя их в кажущийся тупик, затем по некоторым причинам враждебный представитель покидает переговоры и дружелюбный заключает сделку.
- На фоне враждебного представителя заключенная сделка кажется привлекательнее, чем она могла бы показаться без его участия.
- Люди используют стратегию плохого и хорошего полицейских гораздо чаще, чем Вам кажется. Каждый раз во время ведения переговоров с несколькими людьми Вы можете наблюдать признаки этой тактики. Она настолько известна, что каждый раз, как Вы покажете, что расшифровали ее, противник будет отступать.

Борьба против:

- Громкая идентификация этой тактики: „Вы же не будете пытаться играть со мной в „добрый/ злой полицейский““.
- Начать самому применять эту тактику, создавая „виртуального“ плохого полицейского: „Вы знаете, мой совет директорам...“.

- Прямое обращение к начальству второй стороны и называние используемой ими тактики: „Вы знаете, Ваши подчиненные пытаются играть со мной доброго полицейского/злого полицейского“. Вы ведь не поддерживаете их действия, не так ли?“
- Обращение к „доброму полицейскому“ и превращение его в „злого полицейского“: „Я понимаю, какую игру Вы со мной затеяли. С этого момента все, что он скажет, я буду относить и к тебе“.
- Если вторая сторона прибывает на переговоры с юристом или финансистом, эту роль надо исключить из игры с самого начала: „Я понимаю, что этот человек прибыл, чтобы играть роль плохого полицейского, но давайте не будем использовать эту возможность. Я так же, как и вы, настроен найти решение в этой ситуации, и почему бы нам лучше не воспользоваться стратегией выиграть/выиграть. Вы согласны?“

### **Под пистолетом.**

- Основное условие для применения этой тактики — значительный перевес сил. Сила может быть финансовая, политическая, административная, физическая или любая другая, способная заставить другую сторону отказаться от выбора и следовать «рекомендациям».
- Ведущая сторона выдвигает свои первые предложения одновременно с условием, что она не будет обсуждать ничего более до тех пор, пока не услышит нужный ответ.
- Эта тактика нередко используется монополиями в отношении небольших компаний.
- Для нее обычно выбирается коммуникативный стиль ультимативного типа, когда другую сторону письменно — если речь идет о пакете требований — или устно уведомляют о своей позиции.
- Выбор ответной тактики в таком случае затруднен, так как силовое давление не предполагает обсуждения, ответ имеет простую форму и его требуется дать в установленные сроки.
- Самое важное в таком случае — не попасться на блеф и заручиться уверенностью, что уступки будут сделаны

действительно сильному противнику. Это может быть единственной пользой, которую в подобной ситуации можно извлечь.

- Поэтому главным результатом переговоров для атакуемого будет получение как можно более продолжительного срока для ответа, чтобы успеть за это время получить как можно больше информации о реальном положении нападающего.

### **Позиционная атака.**

- Эта тактика предполагает и наличие сил, которые не меньше чем у противника, и времени для ее применения.
- Коммуникативный стиль представителя на переговорах более интерактивный, но при этом носит как бы вынужденный характер:

«Мне не доставляет удовольствия быть здесь и при подобных обстоятельствах, но меня уполномочили попробовать переговорить с вами еще раз для достижения согласия. У меня есть несколько предложений, которые, я надеюсь, вы рассмотрите достаточно внимательно. Если же вы останетесь неблагоприятным, то мне доставит удовольствие прибегнуть к другим мерам, на которые я также уполномочен.»

- Такие переговоры лучше организовывать в форме встречи представителей и так, чтобы она проходила на своей территории.
- Это переговоры равных, но между встречами следует вести активный поиск всего, что может усилить собственную позицию или ослабить позицию контрагента.
- Такие переговоры похожи на тот своеобразный момент арм-рестлинга, когда противники больше присматриваются друг к другу и выясняют кто на что способен, чтобы, уловив момент, нажать как следует.

### **Салями.**

- Сырокопченую колбасу удобно есть тогда, когда она нарезана тонкими ломтиками, а попытка откусить большой кусок может привести к тому, что зубы завязнут — если не сломаются. То есть, от каждого требования, которое трудно раскусить за



один раз, можно отрезать тонкие кусочки и такими действиями привести дело к выгодному для себя результату.

- Иногда, в свою очередь, приходится идти на уступки. Лучше всего это сделать методом поэтапного удовлетворения другой стороны. На каждом этапе нужно делать небольшие уступки, от каждой из которых контрагент получит удовольствие равное тому, которое он получил бы от одномоментного пакетного предложения этих уступок «куском».
- Бороться с такой тактикой не стоит, если нет ограничений по времени. Достаточно лишь контролировать ситуацию и не давать взамен больше, чем того стоят «ломтики» другой стороны.

### **Положительный прогноз или «висящая морковка»**

- Тактика публичного объявления о положительном исходе переговоров еще до того, как они закончились.
- Тактика положительного прогноза может применяться и в риторическом смысле, когда объявление положительного прогноза служит оправданием для агрессивного давления на другую сторону в переговорах.

### **«Пакетирование»**

- Несколько вопросов предлагаются для рассмотрения в виде «пакета», т.е. обсуждению подлежат не отдельные вопросы, а их комплекс.
- Существует два вида «пакетов». Один из них отражает концепцию торга, другой - это совместный с оппонентом анализ проблемы. Использование «пакета» в рамках торга предполагает согласование привлекательных и непривлекательных для оппонента предложений в одном пакете. Часто подобное предложение называется продажей «в нагрузку». «Пакет», применяемый в рамках совместного с оппонентом обсуждения проблемы, предполагает обмен уступки и согласования этого обмена в «пакете».

## Тактики завершения переговоров

### Дополнительное отгрызание

- Дополнительное отгрызание означает после заключения сделки последовательно попросить несколько небольших услуг (уступок).
- Когда сделка уже практически заключена, Вы чувствуете себя хорошо. Когда Вы хорошо себя чувствуете, Вы готовы согласиться на вещи, на которых в обычных обстоятельствах Вы бы не согласились.
- Вы думаете: было вложено так много работы, чтобы добиться этого соглашения, не стоит все разрушать, лучше согласиться на эту ничтожную просьбу, чем начинать все с начала.
- После того, как человек принял решение, он часто отказывается его менять.
- Стремление использовать возможность в заключительной фазе подписания договора добиться дополнительной пользы для своей стороны отличает отличного продавца от умеренно хорошего.
- После заключения сделки, но до подписания договора, просто предложите дополнительные услуги.
- Сдерживать такое поведение, направленное против Вас можно, предложив изложить все дополнительные услуги на бумаге и заявив, что у Вас нет полномочий предоставлять скидки такого типа.

### Как уменьшить необходимые уступки?

- Во время долгих дискуссий о ценах надо следить, чтобы способ, с которым Вы идете на уступку, не создал в сознании Вашего партнера модель и он не смог бы прогнозировать Ваше поведение.
- Пример.
  - Зона переговоров -1000 (Вы назвали 14.000, Ваш партнер -13.000).

- Уступки одинакового объема – Вы делите оставшуюся 1000 на сегменты для переговоров по 250, которые последовательно разыгрываете.
- Вторая сторона не знает, как далеко она может Вас прижимать, однако знает, что каждый раз, когда она прижимает Вас, Вы отступаете на 250. Что делает вторая сторона? Правильно – продолжает торговаться.
- Не отступайте одинаковыми шагами, это подтолкнет вторую сторону усилить атаки. Любые две одинаковые уступки являются ошибкой на переговорах.
- Сделайте все для того, чтобы **последняя уступка была маленькой** – большая уступка в последний момент вызовет непонимание или даже враждебность.
- Никогда не доходите до своей последней возможной границы в уступках только потому, что противоположная сторона желает видеть Ваше “последнее и окончательное” предложение или создает видимость, что она просто “не хочет торговаться”.
- Каждая последующая уступка должна быть меньше предыдущей, чтобы заставить вторую сторону почувствовать, что она получает наилучшее из всех возможных предложений.