

# **Тактические приемы переговоров**

---

# 3 подхода к ведению переговоров

# 1. Противостояние

Стол переговоров уподобляют полю битвы. Участники переговоров – солдаты, призванные отстоять ранее утвержденные позиции. Основной девиз: «Кто – кого» или «перетягивание каната».

Отрицательные аспекты такого подхода: участники переговоров чувствуют себя ущемленными; дальнейшее сотрудничество может оказаться под вопросом; «выигрыш» на одних переговорах может повлечь за собой стремление партнера «взять реванш» на других.



## 2. Дружеский

- Стороны занимают дружеские позиции.
- Более слабая сторона ожидает от партнера по переговорам «дружеского» к себе отношения и ведет себя заискивающе.
- На практике такой подход встречается редко.



# 3. Партнерский

Направлен на поиск взаимоприемлемого решения. Участники переговоров совместно анализируют ситуацию и заняты поиском таких решений.

Этот подход основан на теории «разумного эгоизма».

Такой подход очень продуктивен и предполагает более высокий уровень доверия между партнерами, так как только «открыв карты» можно реально анализировать ситуацию.

Таким образом, доверительность должна сочетаться с коммерческой тайной.



---

**На практике почти не бывает описанных вариантов поведения партнеров по переговорам в чистом виде. Реальная практика требует готовности к различного рода «грязным» уловкам со стороны партнера.**

# Продуктивная тактика ведения переговоров

**Повышение сложности обсуждаемых вопросов.**

Решение легких вопросов окажет позитивное психологическое воздействие и поможет перейти к обсуждению более сложных проблем, показывая, что они в принципе решаемы.

**Поиск «общей зоны решения» или «общей формулы решения»**, когда сначала обговаривается общее содержание документа или решение по принципиальным вопросам, а затем уже обрабатываются детали соглашения. Такие двухступенчатые подходы к решению проблемы позволяют экономить время.

В ходе переговоров бывает полезно разделить проблему на **отдельные составляющие**. Это позволяет детально проанализировать возможные решения по каждому элементу. Если есть элементы, по которым на данном этапе договориться невозможно, целесообразно этих элементов не касаться. Частичное соглашение лучше, чем никакое.

# Продуктивная тактика ведения переговоров

---

**«Пакетирование вопросов».** Это прием, когда объединяются в один «пакет» несколько предложений или вопросов, т.е. обсуждению подлежат не отдельные предложения, а их комплекс. Автор пакета исходит из заинтересованности партнера в нескольких предложениях из этого пакета и надеется на одобрение всего пакета. Иногда «пакет» возникает в результате дискуссии или предлагается в начале переговоров, если стороны хорошо знают позиции друг друга. Пакет, обсуждаемый с партнером, предполагает обмен уступок.

\*ДубльГис



# Тактика переговоров «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 переговоров нередко используется монополиями в отношении небольших компаний.

Для нее обычно выбирается ультиматум, когда другую сторону, 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.

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.

**\*госорганы**



# Тактика «Позиционная атака»

Эта тактика предполагает наличие сил, которые не меньше, чем у противника.

Коммуникативный стиль представителя 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...»

Это основное содержание переговоров необходимо выражать компактно, стараясь подметить реакцию другой стороны.

Это переговоры равных сторон, но между встречами следует вести активный поиск всего, что может усилить собственную позицию или ослабить позицию контрагента.

Такие переговоры похожи на тот своеобразный момент армрестлинга, когда противники больше присматриваются друг к другу и выясняют кто на что способен, чтобы уловив момент, нажать как следует.

**\* если вы мне не сделаете скидку, то я вынужден буду...**



# Тактика «Плохой парень – хороший парень»

На переговорной сессии появляется представитель, который начинает эмоционально давить и отказываться от всего, что вроде бы было обусловлено. Все как бы ломается, но тут его сменяет «хороший», который заявляет, что благодаря позиции фирмы, его личному позитивному настрою и симпатии, с «плохим» больше не придется иметь дело.

«Хороший парень» и «плохой парень» — классическая пара многих переговоров. Психологически, человек, попавший в подобную ситуацию, начинает невольно поддаваться чувству

солидарности с «хорошим», а это уже может вызвать сильную неуправляемую психологическую реакцию. В результате избыточная доверчивость, желание приоткрыть карты, стремление сделать уступку.

Оптимальная ответная тактика поведения

Конечно, следует избегать переговоров, в которых необходимо противостоять двум контрагентам и стараться, по возможности, иметь по крайней мере равенство в количестве участников с каждой стороны.

**\* Ситуации на допросах**



# Тактика переговоров «Крайность»

Предложение в качестве начальной позиции крайне выгодных условий для себя или крайне невыгодных для контрагента.

Такое начало лучше делать в высшей степени дружелюбно, чтобы не вызвать негативную реакцию другой стороны. Психологический смысл этой тактики кроется в том, что результат переговоров будет более выгодным для того, кто делает первый ход.

Как правило, такая тактика срабатывает в случае высокой заинтересованности другой стороны в том, чтобы сделка состоялась.

Оптимальная ответная тактика поведения:

Лучший ответный ход — это невозмутимое «зеркальное» предложение условий со своей стороны.

\* **Хоккейная команда Монголии**





# Тактика «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.

Оптимальная ответная тактика поведения: 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.

Коммуникативная стратегия таких переговоров в высшей степени опирается на взаимодействие.

**\*Профсоюз**



# Тактика «А что скажут люди?»

---

Особенно важно общественное мнение для компаний и фирм, которые стараются завоевывать «человеческое лицо» в глазах потребителя.

Если позиция другой стороны не устраивает, то для давления на неё можно привлечь аргументы авторитета — влиятельных лиц, общественности, религиозной этики и т. д. Мнение общественности можно привлечь на свою сторону и подчеркнуть «правильность» своей позиции, а можно повернуть против другой стороны.

# Тактика «Привлечение негативного момента»

Если есть условие, которое другую сторону задевает больше всего, то именно его нужно использовать.

Пока другая сторона не изменит ситуацию, переговоры должны развиваться только по вашему плану. На этом следует настаивать, стараясь обвинять во всех проволочках другую сторону.

Использование негативного момента может иметь и более широкую интерпретацию, когда вам известно о наличии проблем в стане противника. Эти проблемы надо использовать в тактических шагах с выгодой для себя.

\*плохие отзывы = скидка



# Тактика «От простого к сложному»

Для повышения цены следует раскрывать как можно больше составляющих частей товара или своих предложений и за каждую назначать отдельную цену. Особенно эффективной эта тактика бывает в тех случаях, когда речь идет о расходных или изнашивающихся компонентах.

Обратная тактика служит для снижения цены — если вам предлагают комплект письменных принадлежностей или пакет предложений, то нужно говорить о цене всего комплекта.

К этой тактике часто прибегают коммивояжеры: «Швейцарский нож, чудо-отвертка и фонарик для подсветки замочных скважин — по отдельности по 20 каждый предмет, а вместе — отдам за 40». Реальная же цена - не более 15.





# Тактика «Зеркальная игра»

Из самого названия тактики следует, что она применяется в тех случаях, когда силы сторон приблизительно равны.

В этой переговорной тактике есть и более глубокий психологический смысл. Когда человек замечает, что ему кто-то подражает, он начинает испытывать ощущение собственной значимости.

Если представитель способен разыгрывать «зеркальные» акты на психологическом уровне, незаметно поражая жестам, интонациям, ходу мыслей — он может легко направлять переговоры в нужное ему направление.



# Тактика «Датский аукцион»

Эта тактика предполагает осторожное увеличение требований в зависимости от поведения контрагента. При каждом положительном знаке от представителя другой стороны, к уже выдвинутым условиям добавляется еще одно. Другими словами, ваши предложения и требования растут вслед за позитивным продвижением дела.

Такая тактика требует терпения и времени, так как другая сторона уже через несколько шагов может ее раскрыть.

Самое главное при такой тактике — задать верный интервал продвижения требований и всячески подчеркивать их незначительность.

**\*рп**



# Тактика

## «Завуалированная угроза»

Нагнетайте эмоции, чтобы вывести контрагента из равновесия и спровоцировать его на необдуманные шаги.

Угроза может быть и экономического и политического плана: можно пугать тем, что товар уйдет или подорожает, можно угрожать связями с конкурентами и пересмотром всей системы деловых связей.

В этой переговорной тактике всегда есть риск потерять контроль за ситуацией. Ее хорошо применять тогда, когда другая сторона нуждается в вас или находится в затруднительном положении.

Оптимальная ответная тактика поведения:

Этой тактике лучше не противопоставлять точно такую же, так как это может перевести



# Тактика «Вдовы и сироты»

Монотонно выклянчивать уступки у другой стороны — большое искусство, которое требует недюжинных актерских способностей.

Тактика попрошаек из метро, которую с успехом применяют владельцы небольших фирм при получении кредитных льгот у своих финансовых патронов.

Хорошо срабатывает тогда, когда представитель другой стороны испытывает потребность в повышении самооценки и обострении ощущений от собственного статуса.

Некоторые люди психологически подходят для этой тактики: здесь играет роль и внешность и одежда и манера говорить.

Оптимальная ответная тактика поведения: Противостоять этой тактике легко с точки зрения экономической, но требует высокой психологической устойчивости.





# Тактика «Черный день или войдите в наше положение»

Привлечение красочных описаний всех бед и временных негативных обстоятельств, которые обрушились именно сегодня, и только поэтому следует взывать к уступкам и пониманию.

Тактика похожа на предыдущую, однако здесь главное — найти ту беду, которая дойдет до «сердца» представителей другой стороны. Также обладает скрытым психологическим потенциалом, так как влияет на самооценку представителя другой стороны.



# Тактика «По знакомству»

---

Тактика, которая частенько применяется в современных российских условиях. Для любого реалистичного делового человека совершенно очевидно, что личные интересы превыше всего. Тем не менее, многие полагают, что могут рассчитывать на уступки, снисхождение или помощь в том случае, если они будут иметь рекомендации, личные заверения в дружеском расположении.



# Тактика

## «Завышение требований»

---

Завышение требований. Оппоненты начинают переговоры с выдвижения значительно завышенных требований, на выполнение которых они и не рассчитывают.

После этого оппоненты отступают к более реальным требованиям посредством серии кажущихся уступок. Однако при этом добиваются реальных уступок от противоположной стороны.

Если же первоначальное требование является чрезмерно завышенным, то оно скорее всего будет расценено как неправомерное и не вызовет ответных уступок.

# Тактика «Выжидание»

Выжидание используется, чтобы вынудить оппонента первым высказать свое мнение, а затем, в зависимости от полученной информации, сформулировать собственную точку зрения.





# Тактика «Преднамеренный обман»

Используется либо для достижения, либо для избежания каких-либо последствий и представляет собой:

- искажение информации;
- сообщение заведомо ложной информации;
- отсутствие полномочий для принятия решений по тем или иным вопросам;
- отсутствие намерений выполнять условия соглашения.



# Как быть, если партнер использует «грязные уловки»?

Не отвечать взаимностью.

Не стоит резко прерывать переговоры. Поведение, ориентированное на «хлопанье дверьми» осложняет возможность дальнейших контактов.

В условиях конфликта надо показать, что в интересах обеих сторон отказаться от торга и решать проблему совместно.

Ведение переговоров предполагает активность обеих сторон. Пассивность говорит о плохой проработке позиции, ее слабости, либо нежелании вести переговоры.

Во время обсуждения позиций не следует убеждать партнера в ошибочности его точки зрения. Это вызовет раздражение.

Согласие партнера на уступку не следует рассматривать как проявление слабости. Надо показать, что подобные действия со стороны партнера позволяют избежать затруднений.