



КонсультантПлюс

Статья: Переговорные
стратегии: какие и когда
использовать?
(Соколова Г.А.)
("Руководитель
автономного учреждения",
2020, N 10)

Документ предоставлен **КонсультантПлюс**

www.consultant.ru

Дата сохранения: 10.11.2020

ПЕРЕГОВОРНЫЕ СТРАТЕГИИ: КАКИЕ И КОГДА ИСПОЛЬЗОВАТЬ?

Переговоры охватывают практически все стороны нашей жизни - профессиональной и личной. Мы презентуем свои идеи и результаты деятельности, заключаем сделки (даже если не считаем их таковыми), улаживаем противоречия и конфликты - и всегда используем для этого переговорные техники. Но всегда ли они успешны? Как выбрать стратегию, которая приведет к нужному результату?

Общее представление о ходе переговоров, их целях и приемах, которые будут использованы в процессе общения, имеется у каждого. Какой результат для нас наиболее желателен и о чем в реальности получится договориться с собеседником? Будем ли мы учитывать его точку зрения, интересы или "пойдем напролом"? А может, лучше не обострять ситуацию и согласиться с чужими условиями? Ответы на эти вопросы и дадут представление о привычных переговорных стратегиях, которые далеко не всегда оказываются эффективными. Как же овладеть искусством переговоров?

Прежде всего надо понять, что выбор линии поведения зависит от конкретной ситуации, специфики обсуждаемого вопроса и условий разговора. А вот **успешность переговоров всегда оценивается с точки зрения результата**: достигнута ли договоренность (цель), ради которой организовывалась встреча, удовлетворительны ли согласованные условия, сохранены ли отношения сторон и соразмерно ли все это затраченным на обсуждение ресурсам

(времени, усилиям).

Существует пять базовых стратегий, которые применяются в переговорах. Расскажем о них.

Стратегия соперничества

Ее еще называют стратегией **"Выигрыш - Проигрыш"**. Одна сторона стремится добиться для себя лучших условий за счет игнорирования интересов другой стороны. Стратегия применяется в тех случаях, когда человеку **важны не отношения с собеседником, а результат - достижение победы любой ценой**. Поэтому визави воспринимается как оппонент, соперник, противник, по отношению к которому допустим самый жесткий подход (демонстрация силы, власти, характера, оказание давления, введение в заблуждение и пр.). Испытывающий такой прессинг собеседник вынужденно принимает невыгодные, навязанные условия сделки.

Пример использования стратегии - разговор начальника и подчиненного. Начальник, придерживающийся принципа "Мы посоветовались, и я решил", действует с позиции силы: ему даже не надо особо стараться, чтобы оказать административное давление на сотрудника и заставить принять невыгодные тому условия. Но это вовсе не означает, что работник согласился с проигрышем и готов с энтузиазмом трудиться в новых обстоятельствах. Степень давления на подчиненного в процессе переговоров обратно пропорциональна его желанию поддерживать сотрудничество. Подчиненный наверняка станет менее лояльным и трудолюбивым.

Этот пример наглядно показывает, что выигрыш

одной стороны, так эффектно продемонстрированный в процессе переговоров, в долгосрочной перспективе может обернуться ее проигрышем. Отношения, которые ничего не значили в момент словесного "боя", сработают, как мина замедленного действия, - проигравшая сторона в будущем не захочет иметь никаких общих дел с победителем.

Стратегия не ориентирована на установление прочных партнерских отношений и подходит лишь для реализации краткосрочных целей. К примеру, если организации нужно резко увеличить поток клиентов и она готова пожертвовать долгосрочными отношениями с ними, можно сосредоточиться на воздействующих техниках переговоров. Склонив клиентов к принятию выгодных для себя решений, организация может выполнить план по продажам, а вот покупатели, за счет которых был выполнен этот план, вряд ли вернутся.

Стратегия приспособления

Эта стратегия ("**Проигрыш - Выигрыш**") противоположна первой и предполагает добровольный отказ от победы. Здесь **важен не результат переговоров и достижение собственных целей, а отношения с визави**, ради которых можно пойти на любые уступки.

Такое поведение свойственно двум категориям переговорщиков.

Во-первых, тем людям, которые не способны противостоять давлению и добиваться обоюдовыгодного решения. Они избегают открытых конфликтов, соглашаются с мнением других, а в напряженных ситуациях зачастую просто выходят из

переговорного процесса. Но, заведомо идя на проигрыш, такой человек обрекает себя на сильные негативные эмоции (обида, гнев, раздражение, агрессия). Если этот негатив выйдет наружу и выльется на собеседника (победителя в переговорах), отношения, ради которых человек и пошел на жертву, скорее всего, будут испорчены.

Во-вторых, стратегию приспособления выбирают вполне уверенные в себе люди, когда преследуют иные, неочевидные цели, не озвучиваемые в ходе переговоров. К примеру, это возможно при общении с представителями вышестоящих инстанций, способных оказать влияние на действия руководителя организации. Начиная такой диалог, руководитель осознает, что приемлем любой результат в рамках текущего обсуждения, и идет на это, чтобы укрепить доверительные отношения с представителями власти и получить преимущества в будущем.

Стратегия реализуется с помощью "мягких" методов переговоров - уступок собеседнику, пересмотра первоначальной позиции по конкретному вопросу, нацеленности на достижение соглашения. Переходить к таким действиям следует постепенно, как бы поддаваясь давлению собеседника.

Стратегия уклонения

Стратегия **"Проигрыш - Проигрыш"** реализуется при столкновении двух сторон, примерно равных по силе и возможностям. Каждая из них **ориентирована только на собственный выигрыш, но в результате проигрывают обе**. Ведь переговоры, которые построены лишь на требованиях к собеседнику уступить, сдать позиции, непременно заходят в тупик.

Поведение по принципу "ни себе, ни людям" считается одним из самых неэффективных, свидетельствует об отсутствии внимания к визави и о негибкости мышления. Ключевой проблемой здесь становится то, что человек выбирает тактику жесткого давления на собеседника, настаивает на своей позиции и забывает о совместных интересах, ради которых затевались переговоры.

Вряд ли кто-то станет сознательно следовать по данному пути, но "скатиться" на этот уровень обсуждения можно (и такое встречается нередко). Наиболее склонны "уходить" в обоюдный проигрыш переговорщики с такими личностными качествами, как упрямство, решительность, авторитарность. Если они изначально ориентированы на стратегию соперничества ("Выигрыш - Проигрыш") и для победы готовы использовать любые способы, цель переговоров не будет достигнута - и проиграют все.

Определить, что собеседники применяют стратегию уклонения, можно не только по конечному результату (как правило, он нулевой), но и по эмоциональному фону, который создают оба переговорщика. Фон такой же, как и при реализации стратегий "Выигрыш - Проигрыш", "Проигрыш - Выигрыш" (то есть эмоции, которые обычно испытывает побежденная сторона): гнев, обида, раздражение и т.д.

Эффективной такая стратегия может оказаться, пожалуй, только в одном случае. Собеседники понимают, что противоречия между их позициями неразрешимы, и изначально отказываются от обсуждения. Конечно, все останутся в проигрыше, но взаимных нападков и лишних эмоций удастся избежать.

Стратегия компромисса

Эта линия поведения, ориентированная на **получение выгод обеими сторонами переговоров**, - одна из самых часто используемых. Собеседники нацелены на выигрыш и одновременно готовы идти на уступки, учитывать чужие интересы в той же степени, в какой учитывают свои. Скажем, при обсуждении будущей закупки оборудования обе стороны (и заказчик, и поставщик) заинтересованы в результате - заключении сделки. Заказчику важно получить оборудование в конкретной комплектации и скидку, но он готов смириться с удлинением сроков поставки и увеличением авансового платежа. А для поставщика принципиален оговоренный объем поставки и большой аванс, ради которых он предоставит скидку и обеспечит нужную комплектацию.

Данной стратегии получится придерживаться в тех случаях, когда переговорщики примерно равны по положению. Ни у кого нет весомых аргументов, позволяющих говорить с позиции силы, в то же время собеседники достаточно прагматичны, чтобы действовать согласно пословице "Лучше синица в руке, чем журавль в небе".

В отличие от предыдущих стратегий, при которых неизбежен проигрыш хотя бы одной стороны, компромисс - более "партнерская" модель поведения. Это достижение договоренностей, желаемых результатов (пусть и частичное), а также попытка совместными усилиями выработать оптимальное решение. Хотя от получения части запланированных выгод переговорщики все же сознательно отказываются - в этом и есть суть компромисса.

Стратегия сотрудничества

Стратегия **"Выигрыш - Выигрыш"** дает наилучшие результаты обеим сторонам переговорного процесса. Это та ситуация, когда **выигрыш одного максимален при выигрыше другого**. Собеседники нацелены на достижение оптимального баланса интересов, понимание позиций друг друга. В процессе обсуждения они ориентируются на объективные факты (а не на эмоции, давление, скрытые цели) и могут приходиться к альтернативным решениям.

При таком подходе переговорщики удовлетворены достигнутыми договоренностями и готовы приступить к их выполнению. Стратегия сотрудничества не предполагает ущемления чьих-то интересов и одновременно задает атмосферу уважения и открытости, в которой стороны смогут отстаивать свои обоснованные позиции. Здесь возникают по-настоящему партнерские отношения: стороны сосредотачиваются на поиске способов достижения общей цели, а не думают о том, чтобы "обскакать" друг друга.

Впрочем, у стратегии сотрудничества есть и минус. Если вы придерживаетесь данного подхода, а визави не готов это сделать, вы оказываетесь максимально открытым перед другой стороной и становитесь мишенью для атаки. Хотя есть и хорошая новость: изменить поведение собеседника, который действует, скажем, в рамках модели соперничества (оказывает давление и выдвигает условия, с его точки зрения, обязательные для исполнения другими), и "вытянуть" разговор в русло сотрудничества все же можно. Главное здесь - сосредоточиться на своих интересах и взаимной выгоде, а не личностных предпочтениях и эмоциях.

* * *

Единственно правильной стратегии переговоров, пригодной для всех случаев жизни, конечно, не существует. Выбирать стратегию придется в каждом конкретном случае: исходя из собственных приоритетов (что важнее - достижение результата или сохранение отношений, незыблемость своей позиции или партнерство) и условий диалога (времени и места встречи, характера ее участников, желаемых целей). Но в любом случае более эффективным будет тот подход, в основе которого лежит отстаивание собственных интересов и внимание к интересам визави.

Кстати, на разных этапах переговоров могут понадобиться разные стратегии. Например, если одна сторона избирает модель соперничества и стремится достичь цели любыми средствами, вторая сторона, изначально ориентированная на стратегию сотрудничества, может изменить свое поведение и начать соперничать в ответ. В итоге переговорщики иногда заходят в тупик: стратегия уклонения приводит их к обоюдному проигрышу.

Г.А. Соколова
Эксперт журнала

"Руководитель автономного учреждения"

Подписано в печать

06.10.2020

Документ предоставлен [КонсультантПлюс](#)