

Стратегия переговоров

Повторяем самое важное

Переговоры – наша ежедневная работа  

Любой диалог, когда противоположная сторона должна что-то сделать, по сути, является переговорами.

При этом результат переговоров зачастую базируется на эмоциях      , а не на рациональных решениях. 

“В порядке” – значит комфортно и в безопасности

В присутствии тех, кого мы считаем выше себя (в культурном, социальном или интеллектуальном смысле) мы чувствуем себя “не в порядке” и можем стать агрессивными – начать защищаться, сопротивляться или проявлять другие негативные эмоции.

Оппонент (заказчик) должен всегда чувствовать себя “в порядке” – чувствовать комфорт и безопасность.



Нужда — самая слабая позиция на переговорах

Нужда – необходимость получить тот результат, который мы ожидаем.

Нужда приводит к тому, что эмоции начинают доминировать над нами и приводят к отрицательному влиянию на поведение. 🙄

Можно хотеть, но не надо нуждаться

Единственное, что нам действительно необходимо: воздух, вода, пища, одежда, крыша над головой.



У всего остального всегда есть альтернатива.

Примеры несуществующей нужды в ИНТ 🙋♂

- У нас нет нужды, чтобы заказ получил категорию С на комитете. Если заказчик хочет трудоёмкую реализацию, то пусть будет А.
- Нет нужды делать именно такой дизайн. Мы предложим варианты и объясним, спокойно без эмоций, почему они лучше.

Излишние эмоции – снижайте скорость 🏎️

Когда переговоры становятся слишком эмоциональными и напряженными, высокий и пронзительный тембр голоса – верный признак нужды.

Поспешные ответы – другой ее признак.

Испытывая внутреннее смятение или сильные эмоции, понижайте тембр голоса. Не спешите с ответами.



Пример: Заказчика не устраивает трудоемкость заказа

Заказчик: – «Почему трудоемкость у заказа такая большая? Этот заказ не может столько делаться! Здесь программирования точно не 30 часов, тестировать там 12 часов нечего. Я сомневаюсь в вашей компетенции. Давайте уменьшать время оценки, чтобы понизить категорию трудоёмкости заказа.»



Нужда заказчика – уменьшить трудоёмкость заказа, чтобы он быстрее согласовался и попал в очередь из менее трудоёмких заказов и быстрее вышел на прод.

Пример: Излишняя клиентоориентированность

Нужда менеджера – угодить заказчику любой ценой. Хочется, чтобы в моменте он был доволен. Менеджер испытывает “стыд”, ему кажется, что он провинился и поставил такую большую трудоемкость. Ему хочется избавиться от этого чувства и оправдаться перед заказчиком.

Самое плохое решение в этой ситуации – поддаться на провокации и начать реально уменьшать.

Менеджер: – «Ну вот можно протестировать попробовать за 4ч. Сейчас подумаем ещё, что можно уменьшить.» 🙊

Не надо обманывать себя 😞

Надо “снизить скорость, отринуть нужду” и спокойно ответить:
– Все риски заложены, уменьшить никак не получится для этого решения.

Если мы уменьшим сейчас – то просто обманем себя в будущем при реализации заказа.

Мы должны адекватно оценить реальную трудоемкость, чтобы она не вышла за рамки при реализации. Заложить все риски.

Пример: Заказчика не устраивают сроки обработки заказа

Заказчик: – «Вопрос по заказу, который завис на предкомитетной обработке. Почему он там находится так долго? Я его уже проработал максимально детально.» 🙄

Он максимально проработал свой заказ и написал много текста, потратил время и уверен в своем решении. Не понимает, что еще надо выяснять.

Он знает, что потом ещё длительный период согласования.

Ему хочется, чтобы придуманное изменение было реализовано.

Сроки не дают ему покоя. Он раздражён и проявляет эмоции. 😈

Проработка – сокращение календарных сроков

Качественно проработанный заказ с простым решением, устраняющим первоначальную проблему реализуется очень быстро.

Он не требует дополнений и изменения решения на этапе тестирования.

Менеджер: «Статистика показывает, что за счет проработки заказов в ИНТ календарные сроки реализации сократились в 2 раза.»



Согласование быстрее реализации

Скорость вытягивания в работу ниже, чем скорость написания и согласования. Не стоит беспокоиться об очереди.

Реально ценные заказы быстро всплывают после согласования и оказываются в работе несмотря на очередь.



Долой безупречность – больше человечности 😇

Я вовсе не призываю вас выглядеть непрофессионально.
Я просто прошу не бояться искренности и честности, не
бояться быть немного “не в порядке”, немного
несовершенным. — Дж. Кемп

Наглядные примеры человечности

- Попросите сотрудника РИМ найти необходимые данные по его заказу или комментарии к нему. Сделайте вид, что вам сложно сформулировать вопрос. 🧑🏫
- Позвольте людям помочь вам – превосходный способ дать им почувствовать себя “в порядке”.
- Немного вашего несовершенства, которое вносит человечность, немного уязвимости, немного “не в порядке”.

Вопросы?

Продолжение следует...