

Стратегия переговоров

На основе книги “Сначала скажите НЕТ”

Переговоры

“Переговоры – соглашение между двумя или большим количеством сторон, где каждая из сторон имеет право вето”.

Противник – противоположная сторона на переговорах (в контексте книги).
Буду использовать слова – оппонент и противник в презентации.

Ежедневная работа – переговоры

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.

Нужда — самая слабая позиция на переговорах

На переговорах продавец исполнитель зависимая сторона, поэтому покупатель заказчик пытается получить всё, что ему хочется.

Нужда или необходимость сделки приводит к тому, что **ЭМОЦИИ** начинают над нами доминировать и приводят к отрицательному влиянию на поведение.

Нужда принимает множество облиций, поэтому важно ее вовремя распознать.

Как минимум, именно из-за нужды взять верх в сделке (получить более выгодное соглашение для нас) мы оказываемся в зависимости.

Это Нужда — Снизайте скорость

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

Поспешные ответы – другой несомненный ее признак.

Участники переговоров, испытывающие нужду, повышают тембр голоса, а те, кто держит ситуацию под контролем, понижают его.

Испытывая внутреннее смятение или сильные эмоции, понижайте тембр голоса. “Снизайте скорость.”

Можно хотеть, но не надо нуждаться

Единственное, что нам действительно необходимо, – то, без чего мы не сможем выжить физически: воздух, вода, пища, одежда, крыша над головой.

Всё остальное не является остро необходимым, потому что всегда есть альтернатива.

– У нас нет нужды, чтобы заказ получился категории С, а не А, если это не требуется заказчику. Мы хотим приложить все усилия, чтобы функционал быстрее был доступен для клиента, но если заказчика хочет дольше, то ...

– Нет нужды делать именно такой дизайн. Мы предложим лучшие варианты, и объясним почему это лучше спокойно без эмоций.

“Не в порядке”

“Быть в порядке” – значит чувствовать себя комфортно, следовательно – в безопасности. “Эффект Колумбо”.

Но 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.

Мудрый участник переговоров знает, что только один человек на переговорах может чувствовать себя “в порядке”.

Противник должен всегда чувствовать себя “в порядке”.

Долой безупречность

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

Попросите противника одолжить вам ручку или лист бумаги для заметок. Сделайте вид, что вам сложно сформулировать вопрос.

Позвольте людям помочь вам – превосходный способ дать им чувствовать себя “в порядке”.

Немного вашего несовершенства, которое вносит человечность, немного уязвимости, немного “не в порядке”.

Сначала скажите “Нет”.

Решения принимаются “животом” — эмоциями, а потом рациональный разум ищет этому подтверждение.

“Да” и “Может быть” не решения. “Нет” — реальное решение, которое заставляет противника задуматься: “Почему сказали Нет?”

Реакцией на “Да” могут быть ненужные эмоции, и “ловушка нужды”.

Необходимо поощрять противника говорить “Нет”.

С помощью приглашений сказать “нет”, можно получить множество “да”.

Примеры “Нет” диалогов

“Здравствуйте, Мэри! Я понятия не имею, имеет ли наша деятельность какое-либо отношение к вашему бизнесу. Если нет, просто скажите мне об этом, и я пойду своей дорогой, но если кто-нибудь проводит для вас маркетинговые исследования...”

Видите, как это заявление поощряет противника сказать “нет”?

“Пит, я не уверен, нужно ли тебе то, что я делаю. Я не знаю. Поэтому, если это не имеет для тебя никакого смысла, просто скажи мне об этом, и я повешу трубку. Как ты думаешь, это справедливо?” Если Пит просил меня продолжать – а он обычно это делал, – я спрашивал: “Есть ли человек, кому ты доверяешь, Пит, и который мог бы заверить тебя, что тренинг может помочь тебе увеличить свои доходы?”

Фундамент успеха – в чем состоит ваша миссия...

Миссия обращена к миру противника https://wiki.intsite.org/Миссия_ИНТ

Помощь сотрудникам ГК "Офисмаг" в создании быстрых, надежных с актуальной и достоверной информацией интернет-проектов, позволяющих клиентам за минимальное время сформировать и передать свою потребность в товарах.

Обеспечить максимальное использование человеческих и технологических ресурсов для снижения производственных затрат и достижения долгосрочных эффектов от внедрения. Минимизация количества рутинных операций как для коллег, так и своих собственных.

Мы предлагаем коллегам лучшие решения для проблем основываясь на нашей экспертизе и опыте.

Не пытайтесь контролировать результат

Сконцентрируйтесь на своем поведении и действиях.

Управляйте тем, чем можете управлять и забудьте об остальном.

Переговоры никогда не заканчиваются – вам придётся встречаться с противником и обсуждать еще много вопросов по этой же задаче или новым.

Остерегайтесь незначительных целей – концентрируйтесь на действиях, которые влияют на ваши показатели и показатели отдела.

Остерегайтесь незначительных целей

Ставить перед собой цели, которыми невозможно управлять, лежащие вне нашего контроля, – одна распространенная ошибка. Другая – тратить время и силы на управляемые, но незначительные или отвлеченные цели.

Держите на переговорах в голове основные индикаторы вашей работы (ИНТ) и стремитесь двигаться к нужным значениям.

Не пытайтесь спасти противника или отношения

Вы просто не в состоянии спасти его ни эмоционально, ни интеллектуально, ни материально, ни на каком другом уровне.

Не надо пытаться нести ответственность за его решения.

Вам нужно уважение, а не дружба

Важнее вести себя профессионально, чем пытаться понравиться клиенту и пытаться ему угодить.

Что говорить за столом переговоров

Движущая сила переговоров – Вопросы.

Задавайте как можно больше открытых вопросов, чтобы понять позицию противника.

Открытый вопрос подразумевает развернутый ответ, а не однозначный “Да”, “Нет” или “Может быть”.

Сила правильных – открытых вопросов

«Чего бы вы от меня хотели?»

Хорошие вопросы начинаются с вопросительного слова, а не с глагола:

“Кто”, “что”, “когда”, “где”, “почему”, “как”.

Они позволяют “проникнуть в мир” оппонента.

Не усложняйте

Пусть ваши вопросы будут короткими.

Если в вопросе больше 9 или 10 слов, он может оказаться слишком сложным.

Задавайте ваши вопросы последовательно, один за другим.

Не отвечайте за оппонента, не предлагайте ему варианты ответов.

(Невербальная) Забота об оппоненте

Проявляйте невербальную и вербальную заботу.

Для проявления заботы важнее **КАК** вы говорите, важнее, чем **ЧТО** говорите!

Забота – не уступчивость и желание компромисса или спасения оппонента.

Забота – способ снизить давление на оппонента: используйте мягкие интонации, понижайте тон голоса, снижайте темп речи.

Техника - Контрвопроса

Это техника, которая позволяет получить ценную информацию от оппонента, не раскрывая важную для вас информацию.

Контрвопросу должно предшествовать короткое заботливое утверждение.

Она позволяет обсуждать важные для вас вопросы, и не отвечать оппоненту.

Примеры контрвопросов

– “Джим, что мне это даст?”

– “Это хороший вопрос, Дик. Но, прежде чем мы перейдем к нему, скажи мне, пожалуйста, с какой самой большой проблемой ты сталкиваешься в этой области?”

Забота, контрвопрос:

– “Конечно, это хорошо продумано. Кстати, каковы ваши ценовые ограничения?”

– “Мы определенно должны поговорить об этом, но прежде позвольте мне...”

– “Интересно. Действительно интересно. Каковы крайние сроки поставки?”

– “Об этом я не подумал. Когда вы можете осуществить эту поставку?”

– “Гм-гм. Не пропустил ли я чего-нибудь? Что вы еще можете мне об этом сказать?”

Техника “Связка”

Вариант контрвопроса, произносится:

И-и-и? – растянуто, как вопрос.

Глубокое молчаливое внимание с вашей стороны – тоже “связка”, так как вынуждает оппонента что-то сказать. Люди не любят молчание.

Позволяет выявить реальную проблему, как и контрвопрос.

Техника “3+”

Задавать один и тот же вопрос или произносить утверждение 3 и более раз.

Используя 3+ надо проявлять заботу и применять контрвопросы.

Вы должны убедиться, что “да”, который слышите – действительно “Да”.

Это не техника давления, а возможность убедиться в окончательности решении и изменить мнение оппоненту (а это заботливо).

Пример использования 3+

- Вы действительно хотите, чтобы заказ перешёл в категорию А и был выпущен через 105 дней?
- Да, пусть будет через 105 дней.
- Если сократить функционал, то он выйдет через 58 дней. Вам необходим именно этот функционал через 105 дней?
- Да, нужно именно полный функционал.
- Сотрудники (клиенты) без это функционала будут испытывать проблемы еще в течении 105 дней, вас это устроит?

Никаких ожиданий, никаких предположений

Освободите сознание перед встречей – это основной поведенческий навык.

Лучше ничего не ожидать и не строить никаких предположений относительно будущей встречи.

Это очень сложно – придётся тренироваться.

Ожидания и предположения – табу системы Кемпа.

Позитивные и негативные ожидания убийственны

Позитивные ожидания могут быстро сформировать у вас “нужду”, вы можете начать ожидать прекрасного исхода переговоров.

Негативные ожидания – воспоминания о негативном опыте взаимодействия с оппонентом – вызывают плохие эмоции, но завтра может всё измениться.

Ничего не предполагайте

Предположения еще хуже, чем ожидания.

Ничего не предполагайте, выясняйте до конца, что оппонент имеет в виду (даже под кажущимся понятным словом).

Предположения оппонента будут “работать на вас”, позвольте ему предполагать.

Проводите предварительные исследования – опирайтесь на цифры.

Ведите записи — это позволит сосредоточиться

Используйте блокнот — ведите заметки, невозможно вести заметки и не слушать.

“Не рассыпайте бобы”

Не болтайте лишнего.

Не рассказывайте про третьи лица или не отвечайте на вопросы, которые на задавали.

Собирайте “рассыпанные бобы” оппонентов.

Тренируйте ум – освободите сознание

- Освободитесь от ожиданий перед встречей
- Ничего не предполагайте
- Не “рассыпайте бобы”
- Ведите записи (конспект встречи)

Работа с реальной проблемой оппонента

“Боль” – текущая или будущая проблема оппонента.

Без понимания реальной боли противника не стоит начинать переговоры.

Без понимание реальной проблемы не возможно найти правильное решение для неё.

Чем более ясно противник видит свою боль, тем проще ему будет принять решение.

Наиболее частая проблема заказчика, чтобы задача (заказ) были сделаны, независимо от реальных потребностей клиента, а это тоже проблема для ИИТ и компании в целом.

Охотьтесь за чужой “болью”

Если на переговорах возникает проблема, которую трудно разрешить – это значит, что вы не сумели помочь противнику увидеть его собственную боль, или сами не смогли получить ясное представление о его боли, или реальную боль от вас активно скрывают.

Шире откройте свои глаза и уши. Описывайте боль оппоненту.

Когда на переговорах вы наконец доберетесь до нужного человека, очень вероятно, что он “рассыплет бобы” и покажет свою реальную боль таким образом, что вы сможете понять и исцелить ее.

Не забывайте о заботе

Описывая боль нельзя, прямо или косвенно, указывать на непрофессионализм оппонента.

“Теперь я хочу попросить вас проявить терпение и быть ко мне снисходительным. Дело в том, что у меня появилась реальная проблема. Может быть, я сошел с ума. Если это так, я хочу, чтобы вы мне об этом сказали. Просто скажите мне об этом. И я отдаю себе отчет в том, что мои слова могут прозвучать так, будто я думаю только о собственных интересах. Но, с вашего позволения, я хотел бы описать вам, что вижу, и давайте вместе посмотрим, имеет ли это смысл”.

Теперь надо задать открытые вопросы.

Описать боль – не значит её создать

Нужно добиться того, чтобы

оппонент видел и воспринимал свою боль спокойно и рационально.

Если переговоры зашли в тупик, то это произошло потому, что

1. у вас нет ясного представления о боли вашего противника;
2. вы не смогли ясно описать ее противнику;
3. он просто сам не видит собственной боли (её нет на самом деле).

Не возможно никому ничего доказать

Вы не сможете заставить принять оппонента рациональное решение.

Доказывая – вы хотите заставить оппонента проникнуть в ваш мир и увидеть вашими глазами, а надо делать наоборот – “проникать в мир” оппонента.

В попытках доказать что-либо, мы оказываемся слишком заняты разговором и это мешает нам освободить сознание.

Мы забываем, что решения принимаются не головой, а, прежде всего, сердцем и “нутром”.

Помните, пока решение не принято, переговоры полностью состоят из эмоций.

Бюджет переговоров

Реальная стоимость переговоров состоит из затрат

- “время” обозначается как “х”
- “энергия” – “2х”
- “деньги” – “3х”
- “эмоции” – “4х”

Множители позволяют определить относительную стоимость переговоров.

Свой бюджет необходимо сокращать, можно увеличивать бюджет оппонента.

Затраты времени и энергии

Если у оппонента нет времени на встречу с вами не пытайтесь за 5 минут рассказать всё, что планировали обсуждать час – перенесите встречу.

Следует иметь ясную картину боли противника и твердую уверенность, что у него есть запас времени и энергии, денег и эмоций для этих переговоров.

Увеличение бюджета противника – эффективный способ захватить его внимание и заставить поскорее увидеть собственную проблему.

Будьте внимательны к состоянию своего здоровья и осознавайте пределы своей выносливости. Не сидите на переговорах “сутками”.

Финансовый бюджет переговоров

Одинаковое значение ценника разными людьми (богатыми и бедными) воспринимается по разному.

Деньги на переговорах не должны выбивать вас из колеи и захлёстывать эмоциями.

Остерегайтесь работы с компаниями оппонентами, у которых не ограничен финансовый бюджет.

Бюджет эмоций

На любых переговорах эмоции обходятся чрезвычайно дорого.

Когда в игру вступают радость и горечь, ценность переговоров увеличивается во много раз.

Вы не сможете контролировать победу или поражение.

Вы должны контролировать свою нужду, свои позитивные и негативные ожидания, свои страхи, свое эго, свои реакции и свои решения.

Узнайте, кто принимает решения

- “Конечно, вы принимаете все решения сами. Но с кем еще вы хотели бы поговорить?”
- “Кто может быть вам полезен при принятии этого решения?”
- “Кого мы должны пригласить для поддержки вашего решения?”
- “Кто будет чувствовать себя виноватым или расстроится, если мы не посоветуемся с ним?”
- “Как это решение будет принято?” “Как этот заказ будет протестирован?”
- “Когда оно будет принято?”
- “Какие условия должны быть соблюдены и какие документы необходимы, чтобы это решение было принято?”

Как работать с “блокаторами”

Придётся работать с прокси-блокаторами РИМ – те, кто не принимает решения по некоторым заказам.

Блокатор может “мешать не осознанно” – не стоит их обвинять в этом.

Всегда демонстрируйте “блокатору” уважение.

Не вредно заходить “сверху”

При заходе сверху при спуске по иерархической лестнице вы всегда попадёте к “блокатору”.

При этом могут “спустить сверху” решение “одобрено”.

Будьте снисходительны к “блокатору” и проявляйте заботу, чтобы он чувствовал себя “в порядке”.

Рассмотрите примеры диалогов в этой главе в книге.

Разработайте повестку и следуйте ей

Повестка переговоров – не список вопросов, которые надо обсудить.

Повестка – проясняет цели, которые надо достичь на обсуждении.

Любой сеанс переговоров (звонок по телефону или электронное письмо) – требует плана.

1. Проблемы
2. Наш эмоциональный багаж
3. Эмоциональный багаж противника
4. Чего мы хотим от ситуации
5. Что произойдет потом

Проблемы

Проблема – то, что мы или оппонент воспринимаем как проблему. Она может быть не реальной. С воображаемой проблемой тоже надо работать.

Мы должны работать и со своими проблемами, даже если мы сами и есть наша проблема.

Решая свои собственные проблемы мы выглядим компетентно, оппонент чувствует себя “в порядке”.

Разберитесь с “багажом”

“Багаж” – приобретённый жизненный опыт и наблюдения.

Если “багаж” оппонента может проявиться как проблема, то с ним надо работать, если он может повлиять на достижение согласия на переговорах.

Багаж – это догадка, основанная на фактах, которую следует обсудить.

“Багаж выложенный на стол” либо вызовет уважение, либо уничтожит сделку.

Багаж отброшенный заинтересованными лицами покажет отсутствие этой проблемы.

Желания

Этот пункт повестки дня описывает – что мы хотим получить от переговоров.

Это описание конкретных результатов на каждом этапе переговоров.

Нет возможности добиться желаемого результата, если мы его не осознаем.

Желания $\neq$ Нужда, их список может быть очень большим.

Описывайте желания с точки зрения решений оппонента – это позволяет лучше его понять.

Избегайте цифр (на ранних стадиях) – это лишние ограничения.

Что дальше...

Этот пункт повестки фиксирует действия и план к следующей встрече.

Все пункты должны быть согласованы с оппонентом (методом 3+).

Создание повестки – прояснение позиций.

Реализация повестки – укрепление своей позиции на переговорах.

(Формальная) Презентация не нужна

Наличие презентации вызывает возражения противника, он пытается найти недочёты и промахи в ней.

Презентация вынудит вас “рассыпать бобы” перед оппонентом.

Презентация – способ что-то доказать, а надо задавать открытые вопросы.

Желательно, чтобы оппонент сам “провёл презентацию” и на ее основе можно подготовить предложение, которое устранил его боль.

В формальной презентации надо приводить только необходимую информацию, ничего лишнего. Что необходимо – спросить у оппонента.

Подготовка к завершению переговоров

Это мост к следующему сеансу переговоров.

Каждый контакт с оппонентом должен закладывать фундамент для следующего контакта.

Даже если соглашение не заключено, можно вежливо и незаметно исчезнуть, но не “сжигать мосты”. Всё может измениться потом.

Гарантия долгосрочного успеха

На переговорах вам нужна высокая самооценка, особенно если оппонент намного сильнее, чтобы бороться за победу до конца.

Платите вперед – не бойтесь что-то “отдать оппоненту”, это вернётся сполна. Это повышает вашу самооценку.

Тридцать три правила Кемпа (1-9)

- Любые переговоры – это соглашение между двумя или более сторонами, в котором каждая из сторон имеет право вето – право сказать “нет”.
- Ваша работа состоит не в том, чтобы нравиться. Работа должна быть эффективной и вызывать уважение.
- Результаты и адекватные цели – не одно и то же.
- Деньги не имеют никакого отношения к адекватной миссии.
- Никогда, ни при каких обстоятельствах не “рассыпайте бобы” за столом переговоров или где угодно еще.
- Никогда не начинайте переговоров – никогда не делайте даже телефонного звонка – без соответствующего плана или заранее подготовленного “регламента”.
- Единственные адекватные цели – те, которыми вы можете управлять: ваше собственное поведение и действия.
- Наша миссия должна обращаться к миру противника; наш мир должен оставаться на втором плане.
- Расходуйте как можно больше времени на действия, которые “оплачиваются”, и как можно меньше – на те, которые “не оплачиваются”.

Тридцать три правила Кемпа (10-19)

- Вы ни в чем не нуждаетесь. Вы просто чего-то хотите.
- Никогда не спасайте противника. Спасти противника невозможно.
- Только один человек на переговорах может чувствовать себя “в порядке”. И этот человек – ваш противник.
- Все действия – все решения – начинаются с видения. Без видения они невозможны.
- Всегда демонстрируйте уважение “блокатору”.
- Все соглашения необходимо прояснить пункт за пунктом и проговорить трижды (при помощи техники “3 +”).
- Чем яснее видна боль, тем проще процесс принятия решения.
- Ценность переговоров растет по мере увеличения потраченных на них времени, энергии, денег и эмоций.
- Избегайте пустых разговоров.
- Всегда давайте противнику возможность сохранить лицо.

Тридцать три правила Кемпа (20-33)

- Самая замечательная презентация, которую вы можете сделать, – та, которой ваш противник никогда не увидит.
- Переговоры заканчиваются только тогда, когда мы хотим их закончить.
- “Нет” – хорошо, “да” – плохо, “может быть” – хуже всего.
- Никогда не завершайте сделок.
- Танцуйте с тигром.
- “Самая большая наша сила – это самая большая наша слабость” (Эмерсон).
- Научитесь описывать боль.
- Миссия управляет всем.
- Решения эмоциональны на сто процентов.
- Открытые вопросы способствуют формированию видения.
- Проявляйте заботу.
- Ничего не предполагайте. Ничего не ожидайте. Освободите свое сознание.
- Кто на самом деле принимает решения? Вы знаете всех этих людей?
- Платите вперед

Самоотчёт по переговорам (ежедневный)

- ☐ Испытывал ли я нужду или проявлял ненужные эмоции?
- ☐ Оппонент чувствовал себя в порядке на этой встрече?
- ☐ Проявлял ли я заботу об оппоненте?
- ☐ Использовал открытые вопросы? Смог выявить “боль” оппоненты?
- ☐ Выболтал ли я то, чего не требовалось? Отвечал на незаданные вопросы?
- ☐ Слушал внимательно и вёл конспект на переговорах.
- ☐ Сознание было “открыто”. Не было ожиданий и предположений, предубеждений?
- ☐ Руководствовался ли я миссией (ИНТ)?
- ☐ Я использовал техники переговоров?
 - ☐ Невербальная забота о противнике, Контрвопрос, Связка, “3+”