10 правил ведения переговоров

20.08.2017 11713

1
53
0
0

Книги Продуктивность Карьера

Георгий Нидеккер, студент курса «Основы копирайтинга: пишем профессионально», специально для блога Нетологии адаптировал некоторые уроки из книги Джима Кэмпа «Сначала скажите “НЕТ”» и рассказал о том, как правильно вести переговоры.

Переговоры — часть повседневной жизни. Общаемся между собой — переговоры, разговариваем с продавцом в магазине — тоже переговоры, беседуем с заказчиком — тем более. В переговорах участвуют две стороны: вы и противник, каждый преследует свои цели.

Переговоры заканчиваются тогда, когда установлены выгодные отношения.

Джим Кэмп, мастер переговоров, в книге «Сначала скажите “нет”» описал метод подготовки к переговорам и правила поведения во время деловых бесед. Это наглядное пособие для начинающих переговорщиков.

> Программа обучения: «Коммерческий копирайтинг: практика работы с текстом»

Книга подойдет тем, кто ни разу не общался с заказчиком и не представляет, как это делать. Когда на кону деньги и репутация, — стоит основательно подготовиться, почитать нужную литературу. В статье я выделил 10 правил ведения переговоров, которые помогут вам выработать наиболее эффективную линию поведения.

Подготовка

Определяемся с миссией

На этапе подготовки к переговорам важно разобраться со своей миссией.

Миссия — это цель и философия переговоров.

Цель отвечает на вопрос «чего я хочу добиться», философия — «как я хочу этого добиться». Определение миссии — ключевой этап подготовки, и Кэмп советует держать в голове эти вопросы, периодически отвечая на них.

Чёткая миссия избавит вас от сомнений, лишних эмоций и поможет принимать правильные решения. Даже если решение с первого взгляда оказалось неудачным, но соответствует вашей миссии — оно верное.

Миссия может быть адекватной и неадекватной. Адекватная миссия направлена в мир противника, неадекватная — к вашему собственному.

Неадекватная миссия	Адекватная миссия
Я хочу зарабатывать 10 миллионов рублей в месяц.	Я хочу разобраться в проблеме вместе с вами.

С адекватной миссией у вас больше шансов на успех.

Моё кредо на переговорах — внимание и забота. Если что-то идёт не так, я про себя проговариваю миссию и придерживаюсь плана. Разбор полётов произвожу до переговоров, сажусь и записываю на бумаге — вдруг чего туда можно подсмотреть.

«Если вы не действуете в соответствии с собственной миссией, то содействуете выполнению чужой», — Джим Кэмп.

Составляем бюджет

Не начинайте переговоры без прописанного бюджета. Вы должны точно знать: сколько и каких ресурсов в вашем распоряжении.

Общий бюджет переговоров — это инструмент для измерения стоимости переговоров. Он состоит из денег, энергии и времени.

Большую часть бюджета составляет время. Самую важную — деньги.

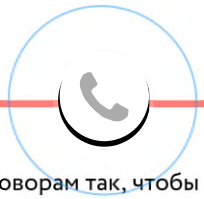
Время. Если ваш бюджет — неделя, прекратите переговоры через неделю. Дайте себе установку – не выходить за рамки. Противник любит растягивать чужой бюджет, не брать трубки и не выходить на связь. Это делается для того, чтобы вы сказали: «Давайте скорее заканчивать! У меня больше нет времени».

Деньги. Если вам назначили переговоры в кафе или ресторане — загляните в кошелек. Платить за вас никто не

будет. В зависимости от крутизны заведения, вы можете потратить 100 рублей, а можете влететь на зарплату. Допустим, вас пригласили на переговоры в кафе «Берёзка» пообедать, и вместо того чтобы кушать макароны в рабочей столовой, вы тратите на обед 1000–1500 рублей. Теперь представьте, что это длится неделю. Это уже 5000–7500, если не считать выходные.

Энергия. Если вы почувствовали усталость во время переговоров — возьмите перерыв. Эту часть бюджета вы можете восполнить отдыхом. Уставший, вы не сможете добиться нужного результата. Избегайте деловых бесед на вечеринках, где все пьют алкоголь — это отнимает много энергии и не решает проблему.

Увеличивайте бюджет противника, свой не превышайте.



Терять энергию нельзя, избегайте ненужных встреч и пустых разговоров. Готовьтесь к переговорам так, чтобы избежать потери энергии и времени. Изучайте противника заранее.

Согласовываем повестку

Повестка дня — это план переговоров. Он включает в себя:

- текущие проблемы: это стартер переговоров, они беспокоят в первую очередь;
- личный опыт: это проблемы, с которыми вы столкнулись в прошлом, они не дают вам покоя;
- желания: это то, чего вы хотите получить от этих переговоров.

Перед собраниями на работе я всегда записываю в блокнот вопросы, которые меня больше всего волнуют. В основном это насущные вопросы и варианты их решений. Собрание — тоже переговоры, кто не подготовился — либо сидит и молчит, либо пустословит. Ведет собрание тот, у кого в руках повестка, так проще ориентироваться в вопросах и не терять нить событий. По возможности согласовываю повестку с кем-либо из старших. Она выглядит так:

Проблема	Кто решает
Задерживают зарплату, кормят обещаниями.	Алексей Игнатьевич, управляющий.
Гости жалуются — нельзя расплатиться картой.	Паша, IT-специалист.
Группа FB завяла, контент — говно.	Ирина, PR-специалист.

Такой список должен быть у каждой стороны, согласованный и утвержденный. Понимание проблемы придет быстрее, если вы с противником будете говорить об одних и тех же вещах. Если в вашем распоряжении 1 час, – используйте его только для самых важных вопросов. Пронумеруйте их и расставьте приоритеты. Пусть под номером 1 у вас будет самый серьезный. Так вы покажете способность видеть ситуацию.

Грамотно составленный план переговоров поможет вам сохранить бюджет.

Попробуйте написать его в соответствии со своей миссией. Обдумайте каждый пункт повестки, самые важные

проблемы выделите как первоочередные.

Узнаем, кто принимает решения

Прежде чем начать думать о переговорах, выясните: с кем вы будете их вести и кто принимает решение. Это должен быть один человек. Если их несколько, – будете беседовать с каждым, а это конкретно растянет ваш бюджет.

Но даже у того, кто решает, могут быть советчики:

— Дядя Петя, а ты сам решаешь?
— Сам!
— Точно? А может, советуешься с кем?
— Да нет вроде…
— Уверен?
— Ну, с тёщей иногда…

В этой ситуации, вероятнее всего, решает тёща.

Вы можете общаться с заказчиком месяц, два, а потом узнать, что решение от него не зависит. В лучшем случае начнете заново. Это обидно.

Избегайте секретарей-посредников. Они, конечно, всегда хотят как лучше, но вам нужен именно тот, кто решает.

Решение принимает конкретный человек. Или два конкретных человека. Или три. С помощью вопросов нужно выяснить, за кем остается последнее слово. Если вы поняли что вопросы решает группа людей, – постарайтесь беседовать со всеми одновременно. Не получается одновременно — оставьте эту затею, такие переговоры не приведут ни к чему хорошему. Вы потратите бюджет и не решите проблему.

Переговоры

Освобождаем сознание

На переговорах в вашей голове могут появиться мысли такого плана:

— А что если…?
— По-моему, он имел в виду…
— Что означает его кивок?

Это домыслы, догадки, предположения и забегания наперед. Они выдают желаемое за действительное, избавляемся от них.

Если вы вдруг решили, что противник вам на что-то намекает, — переспросите. Вопросы без ответа вредят сознанию и мешают видеть проблему. Не думайте за противника, опирайтесь только на факты.

Идите на переговоры с пустой головой, эту пустоту вы потом заполните информацией о противнике. Даже если на

ваше предложение противник ответил положительно и вы вдруг замечтались, – не подавайте виду, откройте блокнот и задавайте вопросы дальше. Вам нужен результат, а не мечты.

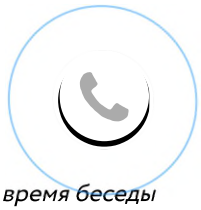
Избавляемся от нужды

Переговоры начинаются по разным причинам, одна из них — нужда.

Испытывать потребность — это нормально. Каждый день мы вступаем в переговоры по нужде, особенно когда вопрос касается денег.

Вчера потратил последние 500 рублей в Пятерочке. До зарплаты 2 недели, ищу в интернете подработку и договариваюсь о встрече с руководителем. Это переговоры, на которых буду в «нужде». Противник воспользуется этим, чтобы завершить переговоры в свою пользу.

Эти переговоры окончатся не в нашу пользу: мы скажем «да», потому что есть охота.



Другая ситуация.

Сегодня зарплату перечислили на карту. На переговоры иду в приподнятом настроении. Во время беседы выясняется, что оплата будет ниже указанной в интернете, зато через полгода возможно повышение, плюс ко всему дадут компьютер и даже принтер. Тут я впадаю в «нужду». Мне же необходим принтер.

Здесь противник намеренно ввёл вас в состояние нужды с помощью обещаний лучшей жизни. В таких ситуациях спасает практика освобождения сознания.

Главный принцип участника переговоров — «Не нуждаюсь в этой сделке». Хотеть можно, – нуждаться — нет.

Единственное, в чем люди нуждаются, — воздух, вода, пища, одежда, крыша над головой. Помните, эта сделка не единственная, будут и другие. Запланируйте несколько переговоров в день, в случае провала на одних вы сразу приступите к другим. Постепенно вы избавитесь от нужды.

Притворяемся валенком

Если вы хотите результат — ведите себя рассеянно. Люди любят красоваться перед теми, кого считают глупее себя.

Создайте противнику зону комфорта — пусть расслабится.

Умных никто не любит, и вам предстоит засунуть поглубже свою гордость, желание быть в порядке, критическое мышление и все остальное. На время переговоров вы – не в порядке, и вести себя должны соответствующе. Роняйте ручки на пол, забывайте блокнот дома, не зашнуровывайте шнурки — покажите что вы обычный человек, который не стремится никому ничего доказать.

Такой подход нравится противнику, он начинает много болтать, снимает пиджак, наливает виски и рассказывает

всё как есть. Вы молодец, справились с собой и позаботились о противнике. Сидите и записывайте.

Люди чувствуют себя увереннее, если видят человека с проблемами похлеще своих. Добавьте нелепости в свой внешний вид, возьмите на переговоры папку с бумагами и невзначай уроните их. Так вы увеличите бюджет противника и создадите себе образ человека с проблемой.

Мудрый участник переговоров: только противник может чувствовать себя в порядке.

Задаем вопросы

Вопросы бывают двух типов: открытые и закрытые. Открытые вопросы предполагают развернутый ответ и начинаются со слов: как, когда, зачем, почему, какой и т. д. Закрытые вопросы предполагают односложные ответы: да, нет, может быть.

Во время ветхозаветного потопа в Москве вас придавило деревом. Звоните в МЧС и просите помочь. В ответ вам начинают задавать вопросы открытого типа: как придавило, где придавило, опишите состояние и [illegible]ходя из ваших ответов приезжает бригада спасателей и помогает вам. А теперь представьте, что вам задав[illegible] закрытые вопросы: «Вас точно придавило? Вы уверены?»

Как не надо: «Сильно Вас придавило?»
Как надо: «Где Вы находитесь?»

На переговорах используйте открытые вопросы, они помогут вам понять, чего хочет противник. Закрытые вопросы не дадут никакой информации, а противник замкнется, чувствуя себя как на допросе.

Объясняем боль

Боль — это проблема, текущая или будущая. Цель любых переговоров — избавить от нее.

Боль у всех своя, если вас волнует что-то, то необязательно, что оно волнует противника. Скорее, наоборот, ему часто бывает все равно.

Боль нужно увидеть и описать. Легче это сделать, выполнив остальные правила. Я задаю много открытых вопросов, они помогают увидеть картину целиком. Часто оказывается, что проблема совсем не в том, и нужно объяснить это противнику.

Как говорит противник	Как вижу я
Ни одного нормального кабака в этой клоаке.	Страдает от одиночества.
Нужен текст на 134409 символа о пользе лечения алкоголем.	Объемы продаж водки упали.

Ваша задача — найти настоящую боль противника. О результатах поиска сообщите,– пусть он подтвердит, все ли вы правильно поняли. Помогите ему увидеть проблему.

Допустим, вам говорят обучить персонал, чтобы продажи выросли. Фирма обновила штат, и новых сотрудников нужно вводить в курс дела. Продажи падают, вы в поте лица пишите развивающие и мотивационные программы, но они не помогают. Сотрудники уже обучились, продают сверх нормы — сверху все равно недовольны. Начинаете копать глубже, налаживаете связь с бухгалтерами и прочими службами. В итоге оказывается, что все средства

уходят на другой проект. В этой ситуации вам ничего не поможет, не связывайтесь. Вы не увидели проблему сразу, и теперь её не решить.

Как только во время переговоров вы увидели настоящую «боль» противника,– опишите её понятным языком. Противник должен видеть проблему, для этого вы ему и нужны.

Завершение

Реальное решение

Кэмп говорит: решение на переговорах достигается с помощью «нет».

Право на это слово имеют обе стороны. Использовать его нужно, чтобы появился предмет обсуждения. «Да» прекращает переговоры. «Может быть» ничего не значит.

Для продолжения переговоров, «нет» — самое то, и не нужно бояться обидеть противника — вы к[illegible]м их начинали. Если чувствуете, что «да» может изменить вашу жизнь к худшему — все бросайте и говор[illegible]нет». Если чувствуете, что не можете описать боль — тоже. Не соглашайтесь ни с чем на эмоциях, когда эмоции спадут,– будете жалеть.

И с другой стороны: если противник заартачился — это нормально. Он тоже не хочет принимать неверное решение. Пусть думает. Поощряйте его говорить вам «нет». Так он будет чувствовать, что контролирует ситуацию.

Не нужно говорить «да» раньше времени.

Вы прекратите переговоры, но сделка не принесет вам пользы. Говорите «нет» и поощряйте противника делать то же самое.

Читать еще: «Как понять, кто ваш клиент»

Выводы

- Сформулируйте миссию и следуйте ей.
- Составьте бюджет и не превышайте его.
- Структурируйте насущные проблемы и напишите повестку.
- Найдите того, кто действительно принимает решение, если не получается — не соглашайтесь на переговоры.
- Не думайте наперед, опирайтесь на факты.
- Не проводите переговоры в состоянии нужды.
- Дайте противнику расслабиться и не умничайте.
- Задавайте только открытые вопросы.
- Описывайте боль, если не можете описать – не соглашайтесь на переговоры.
- Говорите «нет» и наблюдайте за результатом.

Мнение автора и редакции может не совпадать. Хотите написать колонку для «Нетологии»? Читайте наши условия публикации.

Георгий Нидеккер