

«Методы проведения переговоров Система Кэмп»

Предисловие

Каждому руководителю приходится иметь дело с переговорами. Вокруг много книг, статей по ведению переговоров, которые, как магазин на диване, обещают вас сделать гуру переговоров сразу же после их прочтения. **Но что действительно полезно для работы для вас?**

Подходит ли вам метод «выиграть-выиграть»? Попробовали бы его приверженцы вести переговоры с корпорациями, этими акулами, для которых искатели «взаимовыгодного решения» были бы легкой и оттого желанной добычей. С другой стороны, «тупое» давление как метод переговоров – тоже не выход. Не всегда у нас есть возможность надавить, плюс есть вероятность, что наше поведение «не поймут-с» и поступят не так, как мы хотели бы.

Джин Кэмп – тренер по переговорам, владелец The Jim Camp Group (<http://startwithno.com>). Обучает «переговорному делу» сотрудников западных компаний. Среди его постоянных клиентов такие компании, как Motorola, Texas Instruments, Merrill Lynch, IBM.

Почему систему Кэмп надо знать? Во-первых, потому, что это действительно система. Приемы взаимосвязаны и охватывают практически все аспекты переговоров. Правда, в ней нет таких традиционных аспектов продажи, как холодные звонки и работа с возражениями. Автор системы не скрывает, что не очень жалуется активные продажи. Это его право. Даже при описанных недостатках эта система нуждается в освоении.

Во-вторых, система подходит для работы с большими корпорациями. Через изложение приемов красной нитью проходит мысль, что на переговорах надеется на лучшие качества противника не стоит: тебя могут «отманипулировать», обмануть, чтобы выбить пониже цену, или элементарно надавить.

Итак, разрешите мне представить – Кэмп, Джим Кэмп.

1. ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ УСТАНОВКИ

Забудьте о концепции «выиграть-выиграть»

Популярная концепция переговоров «выиграть-выиграть» (Р. Фишер, У. Юри «Переговоры без поражения»), по мнению Д. Кэмп мало пригодна для бизнес-переговоров:

1. Решение, когда выигрывают обе стороны возможно, если вы и ваш противник играют «в открытую». Не уверен, что противник снабжает вас информацией о своем реальном положении. Чего, наверно, придерживаетесь и вы.
2. Внутри парадигмы «выиграть-выиграть» заложен ненужный компромисс. Если вы думаете, что должны выиграть обе стороны, значит, вы должны идти на уступки. Идти на уступки ради уступок – это какое-то нетипичное поведение для нормального человека. Интересно, что сказал бы ваш работодатель, когда узнал бы, что вы снизили цену ради того, чтобы «все выиграли». Не уверен, что на него подействовали бы доводы из книжки про «Переговоры без поражения».
3. Из человека, работающего по системе «выиграть-выиграть», можно выбить лишние уступки. В книжке же написано, что надо уступать ближнему своему.

Для вас, возможно, это станет открытием, но вашим оппонентам глубоко нейтрально на ваши «законные интересы». И последнее, что им может придти в голову, это – уступить вам, так как «все должны выиграть».

Нет видения – нет решения

Это ключевое положение системы Кэмп.

Миссия любого переговорщика – создать у противника видение его проблемы, а потом и её решения.

Чем четче противник увидит свою проблему, тем быстрее он примет решение. Этот пункт выделен отдельно, чтобы вы всегда помнили, какова ваша цель на переговорах.

1. ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ УСТАНОВКИ

Вы хотите заключить эту сделку, но не нуждаетесь в ней

Что вы делаете, когда нуждаетесь в конкретной сделке? Начинаете переживать, фокусируете все внимание на сделке, вкладываетесь эмоционально – одним словом теряете самоконтроль. Затем приходит черед уступок. Вы идете на уступки, т.к. эта сделка оказывается очень нужной вам. Вы хотите заключить эту сделку, но не нуждаетесь в ней. 100% клиентам все равно не продашь.

Уважаемый оппонент

В системе Кэмп для описания отношения к противнику применяется термин «уважаемый оппонент». Что это значит? «Мир бизнеса – это джунгли, а переговоры – это танец с хищником» - говорит Джим Кэмп.

Подготовленные закупщики - отнюдь не простые ребята. Надеется на то, что все будет «по-справедливости», и вас не будут пытаться «отжать» по ценам, не стоит. Угрозы расторгнуть сделку, крики, психологический прессинг, дружба с вами, чтобы получить еще большие уступки и другие «нечестные приемы» – это обычный арсенал профессионального закупщика. Вместе с этим вы должны держать себя в руках, вести себя корректно, даже, если противник пользуется «грязными» приемами.

Ошибаться – это нормально

Делайте, делайте и делайте ошибки. После неправильного решения последует правильное. Или после нескольких неправильных решений. Последнее дело – это корить и ругать себя за ошибки. К сожалению, в нашей культуре ошибки считаются чем-то вроде умственной неполноценности и поводом для самоуничтожения. Ошиблись и чувствуете за это угрызение совести? Давите в себе этот атавизм. Наша самооценка и так постоянно подвергается атакам: как со стороны жизненных событий, так и со стороны «добрых людей».

Что делать, если допустили принятие решения, которое вам невыгодно? Принести свои извинения и предложить новые условия. А если другая сторона откажется? Может и откажется, но это лучше, чем терпеть убытки.

«Мы совершили ошибку, приносим свои извинения. Теперь у нас такие-то условия».

Другой вариант – замена команды, принявшее неудовлетворительное решение, принесение извинений за ошибку старой команды и выставление новых условий.

2. ТЕХНИЧЕСКИЕ ПРИЕМЫ

Сформулируйте свою миссию и придерживайтесь её

Миссия определяет общее направление действий на переговорах. Зачем вы здесь и что вам делать? В сложных ситуациях вы обращаетесь к своей миссии.

Характеристики миссии

1. Миссия находится в зоне вашего контроля
 - Неправильно: «Заклучить сделку с Газпромом». Факт заключения сделки находится вне вашей власти.
 - Правильно: «Помочь противнику понять свою проблему и увидеть решение, которое сможет ему помочь». Понять проблему противника и помочь увидеть выгоды вашего решения вы действительно можете.
2. Миссия обращается к миру противника
 - Неправильно: «Продать на 1000000 руб.» Такая формулировка ничего не говорит о потребностях противника.
 - Правильно: «Понять, что хочет заказчик». Нет видения – нет решения. Противник только тогда примет решение, когда увидит свою проблему и то, как ваше предложение ему поможет.
3. Миссия сформулирована кратко
 - Краткость говорит о том, что над миссией основательно подумали.
4. Миссия записана на бумаге
 - Записать миссию полезней, чем просто проговорить. Т.к. вы делаете дополнительные усилия, чтобы её осознать и запомнить.
5. Миссия меняется под конкретную ситуацию
 - Ситуаций в переговорах много. Поведение в каждой ситуации должно нужным образом направляться. Поэтому миссий, ориентированных на мир противника, тоже должно быть много. Своего рода миссия 1-го уровня и несколько миссий 2-,3,..., n-го уровня. Миссией 1-го уровня может быть: «Понять, в чем нуждается противник, и помочь увидеть, как предложение нашей фирмы может помочь ему». Миссией для первой встречи может быть: «Понять, в чем заключается «боль» противника»

2. ТЕХНИЧЕСКИЕ ПРИЕМЫ

Сосредоточьтесь на том, чем вы можете управлять

Часто люди концентрируются на том, чем они НЕ могут управлять.

Типичный пример – заключение сделки. Будет ли заключена сделка, зависит не от вас. Вы же не можете управлять действиями другой стороны. Но это не останавливает переговорщиков: *«Сделка! Сделка! Сделка! Я куплю себе новый автомобиль!!!!»*

С другой стороны, вы можете сосредоточиться на том, что вам подвластно: подготовка к переговорам, поиск информации о противнике, контроль эмоций.

В переговорах имеет смысл забыть о том, что не подвластно и сосредоточиться на том, чем вы можете действительно управлять.

Отделите оплачиваемые действия от неоплачиваемых

«Оплачиваемые действия» напрямую связаны с переговорами. Например, холодные звонки, встреча с Клиентом, сбор информации, поиск лица, принимающего решение.

«Неоплачиваемые действия» НЕ связаны с переговорами. Они бывают двух видов:

- Низко результативные действия, которые не хочешь делать, но надо (заполнение форм, сбор документов);
- Безрезультативные действия (отправка «макулатуры» с символикой фирмы потенциальным Клиентам: календари, блокноты, решение «неотложных» организационных вопросов вместо холодных звонков).

Почему люди так любят «неоплачиваемые» действия? Потому, что они легче и психологически приятней. Так называемая **«лень второго уровня»** – избегание нужной, но трудной деятельности через её замещение приятной, но бесполезной.

«Оплачиваемые действия» трудные, но приносят результат, в то время, как «неоплачиваемые действия» это всего лишь самообман.

2. ТЕХНИЧЕСКИЕ ПРИЕМЫ

Поощряйте «нет»

Решения в большинстве случаев принимаются не разумом, а эмоциями. Разум уже потом находит оправдания для принятого решения. Что делать, чтобы на переговорах обе стороны начали думать головой?

Поощрять себя и противника говорить «нет». Окончательное «да» начинается после твердого «нет».

«Да» на переговорах – это хуже, чем ничего. Оно порождает положительные ожидания. Кажется, что сделка вот-вот закончится. Но вдруг откуда-то появляются всевозможные «да, если...», «да, когда...». Вы соглашаетесь на уступки, и не замечаете, как теряете больше, чем получаете. Если бы обе стороны все устраивало, зачем тогда вообще надо было инициировать переговоры!?

Относительно «может быть» можно сказать, что это вообще не ответ, так информационный шум.

Если вы говорите противнику «нет» и поощряете его сказать вам «нет», вы заставляете разум включиться в переговоры. Сказать «нет» - это значит взять ответственность на себя за последствия принятого решения. Понимание того, что за последствия придется отвечать, заставляет откинуть эмоции и приступить к обсуждению проблем.

«Мы не хотим больше поставлять Вам нашу продукцию по столь низкой цене. Вы можете отказаться от сотрудничества с нами, это ваше право (поощрение «нет»). Но мы думаем, что было бы справедливо платить за нее рыночную цену».

Поощрять противника говорить «нет» - это тяжело. Тяжелее только самому говорить «нет». Но, наверно, вы пришли на переговоры не для того, чтобы проиграть.

Переговоры – это соглашение между несколькими сторонами, каждая из которых может сказать «нет». Не хочет данный Клиент купить вашу продукцию, найдется другой потребитель, но за чисто символическую сумму вы свой продукт отдавать не обязаны. Поощряя противника отказать вам, если его что-то не устраивает, мы показываете, что ни в чем не нуждаетесь, что вы находитесь с противником в равных позициях, а не в позиции просителя.

2. ТЕХНИЧЕСКИЕ ПРИЕМЫ

Контролируйте «нужду»

Нужда выдает переговорщика, делает его уязвимым. Вы ХОТИТЕ заключить эту сделку, но НЕ НУЖДАЕТЕСЬ в ней. Вы действительно не нуждаетесь в сделке, где вы больше проиграете, чем выиграете. Вы согласны?

Когда оппонент видит вашу нужду в заключение сделки, в дело вступают «если», «когда», «и», «но». Вы теряете самоконтроль и не замечаете, как идете на ненужные уступки.

Как контролировать «нужду»?

- Сосредотачиваться на своих действиях, а не на своих доходах от сделки;
- Брать паузу, чтобы собраться с мыслями;
- Когда вы взволнованы, скорость вашей речи повышается. Необходимо снижать темп речи.

С другой стороны, если противник хочет проявить нужду, дайте ему её проявить. Нравится ему хвастаться своим красноречием и знанием предмета, пусть хвастается. Хочет показать свой статус и намекнуть на свое влияние в компании, пусть намекает. Информация о его «нужде» поможет вам найти дополнительные рычаги манипулирования им.

Не пытайтесь спасти отношения

«Надо сохранять хорошие отношения, нельзя пересматривать итоги переговоров, нельзя быть чрезмерно требовательными, нельзя задевать ничьих чувств» – вот далеко не полный список «мусора» в голове переговорщика. Корни этих дурных мыслей в потребности получать одобрение окружающих.

Вы хотите, чтобы ваши действия всегда получали одобрение у окружающих? Работайте себе в убыток, и вы всем будете нравиться.

Вы считаете, что ваш противник хочет стать вашим другом? Нет, они хотят работать не с милым, а с эффективным человеком. Вы, наверно, встречали в деловом мире откровенных хамов, общаться с которыми – изощренная пытка. Как вы думаете, люди не работают с ними? Еще как работают. Вы можете быть последним «козлом», если вы эффективны. Правда, в системе Кэмпера рекомендуется уважительное отношение к противнику.

Ребята за другим концом стола, может, и хотят стать вашими друзьями, но только для того, чтобы иметь на вас дополнительный рычаг воздействия. Им друзья не нужны, они у них, наверно, уже есть. А если нет, то последнее место, где они будут их искать, является компания-поставщик.

2. ТЕХНИЧЕСКИЕ ПРИЕМЫ

Соберите информацию о противнике

Один из способов избавиться от неоправданных ожиданий и предположений – собрать информацию о противнике. Крупные транснациональные компании проводят всесторонние исследования: сильные и слабые стороны конкурента, финансовое положение, как принимаются решения, стратегии ведения переговоров, факты биографии ключевых лиц (образование, семья, пристрастия).

Проявляйте «заботу»

«Забота о противнике» - также термин технический. Забота о противнике в системе Кэмпса означает корректное поведение.

Дать спасти лицо, в любых ситуациях говорить корректно, повторить важные положения, если не уверены, что он понял всю их серьезность, перенести встречу, если видите, что противнику сейчас не до вас и т.п.

Используйте позицию «не в порядке»

На переговорах только один человек должен чувствовать себя комфортно, «в порядке», - это ваш противник. Что будет, если противник будет некомфортно чувствовать себя в вашем обществе? Скорее всего, ничего хорошего из этих переговоров не выйдет.

С детства все люди хотят выглядеть безупречно. Дайте противнику почувствовать это. Как это сделать? Иногда показывая свои слабости. «Наша слабость – это наша сила». Показывая, что у вас есть недостатки, вы растапливаете лед на переговорах. Когда все неидеально, легче переносится своя неидеальность (пример – Колумбо). Примеры позиции «не в порядке»:

- Неправильно произнести какой-нибудь термин из отрасли Клиента, и дать ему поправить вас
- «Случайно» забыть визитки и написать свои контакты на листке бумаги
- Похлопать по карманам, сделать вид, что забыли ручку и попросить ручку у противника
- «Случайно» рассыпать содержимое папки на стол и т.д.

Соответственно, применять «позицию не в порядке» нужно не всегда, а к месту и ко времени – это ситуации, когда исключительно важно установка доверительных отношений. Например, этап знакомства с Клиентом и конфликтные ситуации на переговорах.

2. ТЕХНИЧЕСКИЕ ПРИЕМЫ

Определите «бюджет переговоров»

Бюджет в системе Кэмп – это не бухгалтерский бюджет, а технический термин, такой же, как «миссия» и «повестка дня».

Бюджет в переговорах измеряется не только в деньгах.

Реальная стоимость переговоров складывается из времени, энергии, финансов и эмоций, которые вкладываются в переговоры. Обычно всем статьям, кроме денег, не придается реального значения. Люди ездят на незначительные встречи, «разбазаривая» свое время и энергию, излишне переживают о результатах переговоров. В системе Кэмп каждая статья бюджета имеет свой вес. Вес показывает относительную ценность каждой статьи:

- Время – x
- Энергия, наши силы - $2x$
- Деньги - $3x$
- Эмоции - $4x$

Например, вы расходуете только время и энергию, то цена переговоров $x*2x = 2x$. Если же помимо времени и энергии в переговоры включаются эмоции, то $x*2x*4x = 8x$. Этот пример прекрасно иллюстрирует, как губительны эмоции на переговорах.

Таким образом, «бюджет переговоров» позволяет:

1. Контролировать те факторы, которые в переговорах принято считать незначительными (время, энергия, эмоции);
2. Понимать реальную цену переговоров

2. ТЕХНИЧЕСКИЕ ПРИЕМЫ

Определите «бюджет переговоров»

Закономерности «бюджета переговоров»

- Чем больше человек потратил на переговоры, тем выше для него ценность переговоров;
- Увеличивая ваш бюджет, противник увеличивает свой бюджет, т.е. ценность данных переговоров в своих глазах;
- Увеличивая бюджет противника, вы помогаете ему увидеть его «боль».

Часто вы слышали такую фразу: «Я слишком много вложил в это и не могу его просто так бросить»? Это как раз пример 1-ой закономерности.

Увеличение бюджета приводит к увеличению субъективной ценности переговоров, т.е. Заставляет идти на уступки. Чаще, чем может показаться, люди продолжают следовать провальным решениям только из-за того, что много вложили времени, энергии, денег и эмоций.

2-ая закономерность – увеличивая ваш бюджет, противник увеличивает и свой бюджет - не так очевидна. Ваш противник может назначать вам встречи в разных концах страны, не приходить на встречи, терзать вас своими «капризами», не отвечать подолгу на письма. Но его бюджет тоже увеличивается. А значит, и он подвержен уступкам. В эту игру можно играть только вдвоем.

3-ая закономерность – увеличение бюджета противника помогает ему увидеть его «боль». Чтобы перейти к делу, противнику нужна ваша помощь. Увеличивая его бюджет, вы заставляете его увидеть свою проблему. Ясно увидев свою проблему, противник перейдет к конструктивному обсуждению.

2. ТЕХНИЧЕСКИЕ ПРИЕМЫ

Определите «бюджет переговоров»

Знайте свой бюджет и увеличивайте бюджет противника

С одной стороны, вы должны увеличивать бюджет противника, чтобы он мог скорее увидеть свою «боль» и перейти к принятию решений.

С другой стороны, вы должны знать, какой бюджет вы можете потратить на конкретные переговоры. Если в вашем распоряжении нет всего «времени мира» и финансы не позволяют тягаться с крупной компанией, будьте готовы уйти. Ищите свои сделки в других местах. Вы хотите заключить эту сделку, но не нуждаетесь в ней.

Когда противник не приходит на встречу, вы сверяетесь со своим бюджетом и решаете, хотите ли вы продолжить эти переговоры или нет. Свериться со своим бюджетом – это дать субъективную оценку происходящему, основанную на опыте или интуиции.

С третьей стороны, вам необходимо знать бюджет противника. Разумеется, ваш противник вам про свой бюджет не расскажет, если только по недомыслию. Скорее, вы научитесь оценивать бюджет противника по мере того, как он будет разделять с вами свое видение «боли». Чем сильнее боль, тем выше бюджет. Иногда люди готовы заплатить больше, чем вы осмелились бы попросить.

Время и энергия

Ваше время не бесплатно. Профессиональный переговорщик и пальцем не пошевелит, если не будет уверен в целесообразности того или иного действия. Иначе вы играете на стороне противника, т.к. Ваш бюджет, а, следовательно, и субъективная ценность переговоров, повышается. Вы сами подводите себя к ненужному компромиссу. Встречи с лицами, не принимающими решения, принятие несвоевременного «да» в качестве ответа, проявление «нужды», бесполезные вопросы – все это потеря времени и сил.

С другой стороны, подготовка к переговорам, предварительные исследования – это инвестиции, а не потери энергии. И они нужны, иначе приведут к еще большим потерям в будущем.

Наша энергия, наши силы ограничены. Усталый человек становится нетерпеливым и уязвимым, а, следовательно, склонным к уступкам. Осознавайте пределы своей выносливости. Знайте, сколько времени вы можете работать, не чувствуя усталости.

2. ТЕХНИЧЕСКИЕ ПРИЕМЫ

Определите «бюджет переговоров»

Как увеличить статьи «Время» и «Энергия»? Заставлять противника тратить свои время и силы. Например:

1. Заставлять ждать часами
2. Ехать к вам на другой конец города или страны
3. Отменять встречи в последний момент
4. Не отвечать на срочные телефонные звонки и перезванивать с опозданием
5. Усложнять подготовку необходимых документов
6. Не писать подробных электронных писем, которые могли бы сэкономить время противнику
7. Попросить противника подождать у телефона 15 секунд (когда человек домогается решения важного вопроса, время для него течет медленно)
8. Забрасывать письмами по электронной почте;
9. Временно отстранить от участия в переговорах лиц, принимающих решения и т.д.

Финансы

Когда дело доходит до денег возрастает ценность чего угодно. Как увеличить статью «Финансы»? Нужно сделать переговоры в прямом смысле дорогими для противника. Правда, надо учитывать следующие особенности денег:

- Одна и та же сумма для разных людей означает совершенно разные вещи

- Покупатель не увидит ценность товара, если его стоимость слишком низкая в его системе координат
Например, встречи в разных городах для транснациональной компании – не такие уж и большие расходы. Следовательно, ценность переговоров ниже. А для мелкой региональной компании встречи в разных городах – затраты ощутимые.

Эмоции

На любых переговорах эмоции обходятся очень дорого. Когда в дело вступают радость победы и горечь поражения, ценность переговоров возрастает многократно. Это объясняется тем, что финансовые проблемы неразрывно связаны с проблемами эмоциональными. Как увеличить статью «Эмоции»? Обострять «нужду» противника, порождать у него позитивные ожидания, трепать ему нервы. Например:

- Обещать золотые горы;
- Выставлять нелепые требования;
- Угрожать расторгнуть сделку или подать в суд;
- Устанавливать жесткие крайние сроки;
- «Внезапно» сомневаться в необходимости сделки и т.п.

2. ТЕХНИЧЕСКИЕ ПРИЕМЫ

Составьте «повестку дня»

Если миссия определяет генеральную линию вашего поведения на переговорах, то повестка дня задает направление каждой отдельной встрече. Это список вопросов, которые нужно обсудить. Никакое действие не будет выполнено, если оно не согласовано с противником.

Ценность повестки дня:

- структурирует переговоры
- исключает «форс-мажорные» ситуации, т.к. оговаривает все правила поведения
- демонстрирует ваш профессионализм
- посланная и откомментированная заранее, позволит вам сэкономить время и другие ресурсы

Содержание повестки дня

В системе Кэмп повестка дня отличается от типичной повестки дня. Она включает следующие пункты:

1. Проблемы
2. Ваш эмоциональный багаж
3. Эмоциональный багаж противника
4. Цели
5. Дальнейшие действия

Проблемы

Проблема может быть реальной, а может быть и воображаемой. Любая воображаемая проблема реально для её носителя, поэтому её также считают реальной. Например, в прошлом ваша компания грешила слабой финансовой дисциплиной – не погашала задолженность перед поставщиками в срок. Сейчас у вас такой проблемы нет, но поставщик, с которым вы ведете переговоры, помнит вас как злостного неплательщика. Значит, первый вопрос в повестке дня будет звучать так: *«Мы считаем, что вы не знаете, что стали платить своим поставщикам вовремя».*

Попытка уклониться от решения собственных проблем приведет к еще большим последствиям. От того, что закрываешь глаза на проблему, она, негодяйка, не исчезает.

Ваш эмоциональный багаж

Багаж – это жизненный опыт. В данном контексте преимущественно отрицательный жизненный опыт. В отличие от предположений багаж имеет под собой реальную основу. Например, вы молодой управленец. Начали работать еще в институте, а после окончания стали линейным руководителем, представьте себе, с живыми подчиненными.

2. ТЕХНИЧЕСКИЕ ПРИЕМЫ

Составьте «повестку дня»

Уверен, что вашим багажом будет скептическое отношение к вашему профессионализму. Поэтому на любых переговорах вы будете включать в повестку дня такой вопрос: *«Как вы относитесь к тому, что я молод для такой серьезной работы?»*. Ваш эмоциональный багаж, ваши переживания по конкретной проблеме должны быть обязательно включены в повестку дня. Это не мелочь и не бред сивой кобылы. Все, что может повлиять на результат переговоров, должно быть согласовано с противником. Противник не вчера родился. И если у вас нет необходимого количества компетенций, то он это заметит. Если после того, как вы выложили свой багаж, противник откажется от сделки, вы хотя бы сэкономите время и энергию. А если его это не отпугнет, вы заслужите уважение за свою откровенность.

Эмоциональный багаж противника

Эмоциональный багаж противника – это негативный опыт работы с вами. Например:

«Вы работали с нами в прошлом году и не были довольны качеством нашей продукции»

«Вы полагаете, что у нашей компании высокие цены»

Граница между проблемами и багажом весьма условна. Это не так уж и важно.

Негативный опыт работы, отброшенный всеми – это не проблема, проблемой становится негативный опыт, который не отброшен. Имеет смысл удостовериться, что вы внесли все проблемы и багаж в повестку дня. В данном вопросе лучше перебдеть, чем недобдеть.

Цели

Что мы хотим от каждого этапа переговоров? У каждого этапа переговоров ДОЛЖНА быть цель. Отсутствие цели – это одна из самых распространенных причин неудач. Цель должна быть сформирована в терминах решения. Т.е. что конкретно противник должен сделать. Часто цели недостаточно прояснены.

- *Неправильно:* «Мы хотим получить ответ по нашему предложению».
- *Правильно:* «Мы хотим узнать, приняли ли вы наше предложение или нет»

Второй вариант более конкретен. Т.к. мы не просто хотим получить какой-то ответ, а конкретный ответ, приняли предложение или нет.

2. ТЕХНИЧЕСКИЕ ПРИЕМЫ

Составьте «повестку дня»

Дальнейшие действия

Последний пункт повестки дня - «Что произойдет потом?» Что имеет в виду, противник, когда говорит «Перезвоните нам» или «Мы вам перезвоним»? Заинтересованность или отговорка? Необходимо тщательно согласовать все, что произойдет потом, перепроверив несколько раз свое понимание итогов встречи (техника «3+»).

Зачем?

- Защитить себя от необоснованных ожиданий;
- Сформировать повестку дня для следующей встречи.

Ваша работа на данном сеансе переговоров закончена только в том случае, если вы подготовили почву для дальнейшей сессии с помощью пункта «дальнейшие действия» или наметили пути для мягкого выхода из переговоров.

В какой-то момент вы понимаете, что, несмотря на ваши старания, сделка не состоится. В таком случае надо мягко выйти из переговоров, сохранив почву для дальнейших отношений.

«Благодарю вас, у нас нет к вам никаких претензий, возможно, мы сможем сотрудничать в будущем»

Часто люди, когда видят, что сделка не состоится, «сжигают мосты». Они находятся в расстроенном состоянии и этим хотят оправдать себя. «Сжигание мостов» - это результат «нужды». Если бы они не нуждались в данной сделке, не вкладывались бы эмоционально, не было бы потребности обрывать все отношения.

2. ТЕХНИЧЕСКИЕ ПРИЕМЫ

Выйдите на лиц, принимающих решения

Этот пункт, как я понимаю, ни у кого сомнений не вызывает. На поиск лиц, принимающих решения, может уйти до нескольких месяцев.

Как выяснить, кто принимает решения?

Выяснить, кто является лицом, принимающим решения, можно задавая открытые вопросы.

- Кто может быть полезен для принятия этого решения?
- Кого мы пригласим для поддержки этого решения?
- Какие условия должны быть соблюдены, чтобы это решение было принято?
- Как это решение будет принято?

«Блокаторы»

Осуществляя поиск лиц, принимающих решения, вам наверняка придется столкнуться с «блокаторами». Это те милые ребята, которые не дают вам встретиться с людьми, действительно принимающими решения. Что движет этими людьми?

Джим Кэмп дает следующее объяснение: Каждый сотрудник компании хочет чувствовать себя значимым.

Но в компании, где жесткая иерархия, чувствовать себя значимым могут лишь немногие люди. Так как же почувствовать свою значимость? Правильно, незаметно включившись в процесс принятия решений.

Блокирование ваших действий редко осуществляется сознательно. Обычно это подсознательное стремление блокатора показать «чужаку», что он тут тоже что-то решает.

Как действовать, если на вашем пути стоит блокатор?

Первый вариант – зайти сверху. Обратиться к вышестоящему руководителю, он начнет спускать вас по иерархической лестнице и так до тех пор, пока вы не дойдете до блокатора. В таком случае, блокатор знает, что должен быть с вами милым и в случае чего, вы можете обратиться наверх.

Второй вариант – работать непосредственно с блокатором. Можно попросить человека из этой же компании представить вас блокатору или предоставить блокатору варианты, которые позволят ему чувствовать себя «в порядке».

Что делать, если, несмотря ни на что, блокатор не хочет сотрудничать с вами? Свериться со своим бюджетом времени, энергии, денег и эмоций, т.к. сделка явно бесперспективная. Если других способов добраться до лиц, принимающих решения, нет, целесообразней будет выйти из переговоров.

Всегда разговаривайте с блокатором уважительно, несмотря на то, что вы хотите пройти через него.

2. ТЕХНИЧЕСКИЕ ПРИЕМЫ

Освободите сознание от ожиданий и предположений

Освобождение сознания – это навык, которые приходится постоянно тренировать. От эмоций нельзя полностью избавиться, но можно научиться снижать их влияние.

Отстранитесь от ожиданий

Позитивные ожидания вредны – *«Этот сервис именно то, что нам нужно»; «Как вы думаете, вы сможете поставить нам +50 инженеров в следующем месяце?»*

Любой опытный переговорщик засыплет вас подобными заявлениями до бровей. Цель таких заявлений – создать у вас позитивные ожидания, заставить нуждаться в сделке и, в конечном итоге, склонить к уступкам. Приготовьте вилку, чтобы снимать лапшу с ушей, когда слышите подобное.

Позитивные установки о результатах (*«заказ будет наш», «мы выиграем»*) также вредны. Переговоры характеризуются высоким уровнем стресса. Потому настрой на лучшее быстро переходит в надежду, затем в нужду. Вы надеетесь потому, что сильно нуждаетесь в чем-то. Негативные ожидания не менее вредны. *«Мы слышали про этого Клиента, он требует самые низкие цены и ведет себя по-хамски»*. Значит, даже пытаться не стоит? Негативные ожидания – это всего лишь эмоции.

Что же делать? Сконцентрироваться на том, чем вы можете управлять, то есть на своих действиях. *«Делай, что должен, и будь, что будет»*.

Отстранитесь от предположений

Откуда берутся предположения? Из человеческого самомнения. Мы думаем, что разбираемся в людях. Что значат такие слова противника: «занят», «дорого», «нет времени»? Действительно они значат то, что поняли вы? Выясните, что конкретно имеет в виду противник, а не опирайтесь на свои предположения.

Слушайте и делайте записи

Чтобы проникнуть в мир противника, необходимо его долго и терпеливо слушать. Делая записи и отстраняясь от любых предварительных выводов, вы по кусочкам собираете целостную картину. Преимущества записей:

1. Концентрация на слушании
2. Фиксация слов и невербальных реакций противника
3. Снижение собственного волнения
4. Снижение эмоционального напряжения противника (он чувствует себя значимой персоной, поскольку записываем за ним).

Делать заметки систематически – это тяжелый труд. Но это необходимо.

Возьмите паузу

Если вы чувствуете, что эмоции вас захлестнули, и вы постепенно теряете способность рационально мыслить, попросите перерыв, прогуляйтесь, соберитесь с мыслями.

2. ТЕХНИЧЕСКИЕ ПРИЕМЫ

Узнайте, что «болит» у противника, и опишите его «боль»

Переговоры инициируются, чтобы решить какую-то проблему, избавиться от определенной «боли». Первостепенная задача переговорщика – узнать, в чем состоит «боль» противника и корректно её описать. Никакие решения не могут быть предложены, пока вы не выяснили до конца, в чем противник нуждается.

«Болей» может быть несколько. Все их придется найти. После того, как вы определили «боль» противника, необходимо её описать максимально тактично.

Осознавать, что у тебя проблемы, не очень приятно. Будет видение собственной «боли», будет и решение.

Если вы хотите создать «боль» противника, чтобы подтолкнуть его к какому-то решению, то это тупиковый путь. Ваша задача – помочь создать представление противнику о его реальной боли. Часто оппонент не видит собственной «боли».

Как помочь противнику увидеть его собственную «боль»?

1. Попросить отказать вам. Когда оппонент подумает, что повлечет его «нет», он ясно почувствует свою «боль»
2. Задавая открытые вопросы.

Заметьте, ваша задача не описать свое видение ситуации, а задавать наводящие открытые вопросы. Открытые вопросы помогут создать противнику образ своей проблемы.

Если вы не хотите долго и кропотливо наводить противника на представление о его собственной «боли», а желаете доказать что-то оппоненту, ваш ждут разочарования. Никому нельзя ничего доказать. Факты, цифры, ваше умение красиво говорить - бессильны против собственного мнения противника. Вы просите его увидеть ситуацию вашими глазами в то время, как необходимо обратное - увидеть ситуацию глазами противника.

2. ТЕХНИЧЕСКИЕ ПРИЕМЫ

Используйте преимущественно открытые вопросы

Вопросы бывают закрытые и открытые. Для переговоров ценны ОТКРЫТЫЕ вопросы.

Закрытые вопросы начинаются с глагола: «есть», «должны», «можете»: *«Устраивает ли Вас наше предложение?»*; *«Можете ли Вы это сделать?»*

Недостатки закрытых вопросов

- Ответ на закрытый вопрос, как правило, дает мало ценной информации
- Идущие подряд закрытые вопросы создают ощущение допроса
- Закрытый вопрос может восприниматься как манипуляция : *«Можете ли Вы принять это решение?»* - такой вопрос является давлением. Сказать «нет», значит, признаться, что тебе не все подвластно. Хоть это действительно факт, но при других это признавать не хочется.
- Закрытый вопрос может звучать как обвинение.

Когда используются закрытые вопросы?

- Когда Вы уже знаете ответ (проверить искренность собеседника)
- Когда нужно внести ясность.

Закрытые вопросы не помогут ни понять мир противника, ни создать у него образ решения.

Открытые вопросы начинаются с вопросительного слова: «как», «почему», «зачем»: *«Чем мы можем быть Вам полезны?»*; *«Что Вас подтолкнуло обратиться к нам?»*

Преимущества открытых вопросов

- Поощряют противника «раскрыться», помогают понять его точку зрения
- Помогают создать образ решения в голове противника
- Создают комфортную атмосферу
- Дают возможность «собирать бобы» (получать важную для вас информацию, которую противник не планировал выдавать)

Как работать с открытыми вопросами:

- Формулировать просто и кратко
- Задавать последовательно: задали вопрос, выслушали ответ до конца, задали новый вопрос.

Типичная ошибка в употреблении открытых вопросов - задать открытый вопрос и дать на него свои варианты ответа. Тогда открытый вопрос превращается в закрытый.

Пример:

«В чем заключается ваша трудность? Недостаток квалифицированной рабочей силы или слабая система обучения?»

2. ТЕХНИЧЕСКИЕ ПРИЕМЫ

Используйте технику «3+»

Техника «3+» предназначена для перепроверки важных пунктов соглашения: принятых договоренностей, будущих действий и т.д. Она заключается в повторении вопроса или заявления как минимум 3 раза, чтобы убедиться, что противник на переговорах понимает все так же, как и вы.

Задачи техники:

- Убедиться, что «да» - это окончательное «да». «Да» на переговорах, как мы уже говорили, нередко превращается в «да, но если вы уступите нам в цене», «да, когда мы решим этот маленький вопросик».
- Помочь противнику увидеть ясную картину. Человек редко принимает решения сразу, серьезные решения сопровождаются сомнениями. «Предложение компании А очень выгодно». «Нет, у компании Б цены ниже». «Нет, компания А выдерживает сроки». И т.п. Противник все равно примет решение. Лучше, чтобы он это сделал здесь и сейчас. Переспрашивая о важном пункте переговоров трижды и более, вы даете противнику возможность самому увидеть картину, оценить все варианты решения и самостоятельно сделать выбор. Нет видения – нет решения, батенька.

Никогда не завершайте сделку

Желание завершить сделку прямо сегодня – это признак нужды.

Нуждаясь в завершении сделки, вы становитесь уязвимым, начинаете идти на уступки, эмоционально вкладываетесь в переговоры.

Сделки никогда не завершаются. Заключили сделку, противник может отказаться от контракта, чтобы «нажать» на вас. Подписали контракт, внешняя ситуация изменилась, и надо провести дополнительные переговоры.

Одним словом, готовым надо быть к всему.

2. ТЕХНИЧЕСКИЕ ПРИЕМЫ

Нейтрализуйте эмоции оппонента

Эмоции на переговорах могут колебаться подобно маятнику: от крайнего позитива до крайнего негатива.

Но для принятия эффективного решения, эмоции противника должны быть нейтральными. Если противник негативно относится к вашему предложению, ему не удастся помочь увидеть выгоды от вашего предложения. Если же противник восторжен вашим предложением, то после того, как эмоции остынут, у него возникнут сомнения и возражения.

Ваша задача нейтрализовать эмоции оппонента, используя позитивные или негативные образы.

Структура техники:

- Используйте негативные образы (для позитивных эмоций) или позитивные (для негативных), пока не почувствуете, что «маятник эмоций» качнулся в нейтральное положение;
- Мягко, ненавязчиво, повторите свою мысль.

Нейтрализация эмоций противника, используя негативные образы:

- *Вы не поставили нам продукцию в срок. Мы страшно недовольны вашей работой*
- *Даже не знаю, что ответить...На вашем месте я бы сменил поставщика...(пауза)... Мы подумаем, как исправить эту ошибку и свяжемся с Вами. Договорились?*

Нейтрализация эмоций противника, используя позитивные образы:

- *Мы согласны, мы согласны. Давайте подпишем контракт.*
- *Угу...Я хотел бы Вас спросить: «Вы согласны, несмотря на то, что мы поставим продукцию на три недели позже?»*
- *Да, мы много думали, оно нас устраивает.*

2. ТЕХНИЧЕСКИЕ ПРИЕМЫ

Используйте контрвопросы

Контрвопрос – это ответ на вопрос противника своим вопросом (открытым). Цель контрвопроса – получение дополнительной информации, не раскрывая свою. В народе бытует следующее неpolitкорректное утверждение: «Отвечать, как евреи, вопросом на вопрос» (но ведь они хорошие продавцы?)

Структура техники:

- Короткое заботливое утверждение;
- Контрвопрос.

Короткое заботливое утверждение нужно, чтобы сгладить ситуацию, когда один только задает вопросы, а другой только отвечает. Это создает ощущение допроса. Заботливое утверждение должно быть искренним или никаким. Т.е. сразу контрвопрос. Это все равно, что формальное «как дела».

- *Сколько это у Вас стоит?*
- *Конечно, цена – это важно. Но прежде я хотел бы спросить, какие у Вас потребности в данной продукции?*

Вопросы и контрвопросы нужны не просто так, а чтобы глубже понять мотивы противника и создавать образы перед его внутренним взором.

Используйте «связку»

Стремление спасти противника, понравиться ему приводит к трем распространенным ошибкам на переговорах:

- Отвечать на вопрос, который не был задан
- Интерпретировать утверждение как вопрос
- Реагировать на замечания, которые не относятся к делу.
 - *Леонид, мне не нравится то, что я вижу здесь.*
 - *Это можно исправить.*

Такие провоцирующие замечания используются, чтобы оказать на противника психологическое давление. Лучший способ реакции на провоцирующее утверждение или на вопрос, который не был задан – это использовать его как предлог к получению дополнительной информации. Связка осуществляется с помощью союза «и» или паузы.

- *Леонид, мне не нравится то, что я вижу в этом договоре*
- *И? (Произносится растянуто)*
- *Условия партнерства могли бы быть и лучше.*
- *... (Пауза)...*
- *Я имею в виду, что...*

Паузу надо держать до тех пор, пока противник не продолжит разговор.

2. ТЕХНИЧЕСКИЕ ПРИЕМЫ

Не болтайте

Продавцы приходят на переговоры в основном для того, чтобы слушать. Т.к. их задача – понять мир противника. Ваш кругозор, энциклопедические знания и профессиональные успехи, скорее всего, никого не заинтересуют. На переговорах другую сторону интересует то, как вы можете сделать их жизнь лучше.

Говорите только то, что требуется. Вот список Кэмп разрешенных поводов для открытия рта:

- Задать вопрос: открытый или закрытый
- Ответить на вопрос
- Поддержать разговор на тему, не связанную с целью встречи. Так называемый small talk. Поддерживать разговор надо кратко, одним предложением. Противник сказал, вы поддержали разговор и замолчали, ждете его дальнейших действий. Может противник на этом и остановится
- Произнести короткую шутку между делом

Даже описание свойств вашего продукта не является уважительным поводом для сотрясения вами воздуха. По мнению Кэмп, в продажах продукт играет незначительную роль (если, конечно, он приемлемого качества), больше значение имеют личность продавца и его навыки.

Не «рассыпайте бобы»

«Рассыпать бобы» - значит выдавать противнику информацию, которая даст ему преимущество на переговорах. Часто причинами «рассыпания бобов» является ваша боязнь разрывать «дружеские отношения», желание показать свою осведомленность или просто желание поболтать.

Противник задал вам вопрос, а вам было неудобно не ответить. В итоге он узнал то, что знать не следовало. Не можете уйти от темы, хотя бы соврите. Тоже метод.

Со своей стороны вы должны пытаться «собирать бобы» на переговорах. Люди, желая показать свою значимость, порой выбалтывают ценную информацию.

2. ТЕХНИЧЕСКИЕ ПРИЕМЫ

Откажитесь от презентаций (при продажах)

В системе Кэмп презентация дается нестандартная оценка. Презентация – это пустая формальность, действие, от которого больше вреда, чем пользы. Если вы описали «боль» противника и открытыми вопросами вызвали у него образ решения, зачем вам презентация?

Презентация – это стрельба из пушки по воробьям

Откуда вы знаете, что то, что вы скажете, действительно соотносится с «болью» противника?

Презентация порождает возражения

Никому нельзя ничего доказать, противник должен САМ увидеть свою проблему. Проводя презентацию, вы пытаетесь ему что-то доказать. Включая мозг, противник ищет в презентации недостатки. Помимо того, что презентация заставляет слушателей думать, она в некоторой степени является давлением на противника. После окончания вам обязательно зададут несколько неприятных вопросов. Отчасти и для того, чтобы покрасоваться своими знаниями.

Презентация «рассыпает бобы»

Вы не знаете, что интересует противника, а, значит, не знаете, какую информацию надо держать при себе.

Если противник настаивает на презентации
Обычно это не более, чем уловка, чтобы заставить вас «рассыпать бобы» или создать позитивные ожидания.

В таком случае возможны следующие варианты:

1. Отказаться под предлогом, что вы не знаете, что интересует противника, и перейти к выяснению «боли» противника
2. Предложить противнику самому провести презентацию. Это поможет лучше понять его видение ситуации, и, возможно, он даже «рассыплет бобы».

Если вы все-таки решили провести презентацию

- Убедитесь, что проводите презентацию для лиц, принимающих решения
- Согласуйте повестку дня с противником перед днем презентации. Противник должен знать, что будет в презентации, а что не будет.
- Вносите в презентацию информацию, которая касается «боли» противника или того, что вы знаете о ней. Скорее всего, знаете вы о «боли» противника чрезвычайно мало, иначе не стали тратить время на презентацию.
- Удалите из презентации лишнюю информацию. Если вы хотите описать все проблемы противника, хотя он из них видит только одну, противник все равно других не заметит.
- Остерегайтесь соблазнов Power Point. Слайды должны быть просты как листок газеты.

2. ТЕХНИЧЕСКИЕ ПРИЕМЫ

Тренируйте воображение

Способность видеть образно позволяет:

- Психологически подготовить себя к переговорам;
- Создать видение в голове противника (если вы не представляете себе, как можете помочь оппоненту, как он сможет это увидеть?)

Накануне переговоров полезно «прокручивать» в голове, как вы успешно используете переговорные техники: как задаете вопросы, как контролируете свою «нужду», отстраняетесь от ожиданий и предположений, слушаете и делаете заметки и т.д. Если вы не можете чего-то увидеть, вы не можете этого достичь. Это очень полезный прием, которому уделяется недостаточное внимание.

Делайте добрые дела, чтобы повысить самооценку

Чем выше наша самооценка, тем успешней мы работаем. Высокая самооценка позволяет бороться до конца и требовать то, что нам принадлежит по праву.

Высокая самооценка заставляет «выкладываться» по максимуму и не лениться. Это очень важный пункт. Ни одно великое достижение не было создано людьми с низкой самооценкой.

Как повысить свою самооценку? Делая добрые дела. Дали мелочь нищему у метро, перевели старушку через дорогу, дали в глаз хулигану – все это повышает самооценку. Чем больше добрых дел, тем лучше представление о себе. Чем лучше представление о себе, тем успешней переговоры.

3. ЗАКРЕПЛЕНИЕ НАВЫКОВ

Как самому закрепить описанные приемы?

Основным средством обучения является, конечно же, написание самоотчета. Чтобы освоить эти техники самому нужно:

- Потренироваться хотя бы один раз перед тем, как начать применять в своей повседневной деятельности
- Вести ежедневный самоотчет. Отчет представляет собой таблицу с графами: дата, название техники, успех/неуспех и комментарии
- Написать сценарии ответов на каждую ситуацию. Своего рода личные стандарты. Но это уже высший пилотаж.

Несколько слов о самоотчете по освоению техник. Самоотчет требуется, чтобы отслеживать прогресс. Принцип обучения построен на фокусировании внимания на том, какие приемы получаются, а какие пока не получаются. «Осознанный неверный шаг есть, по сути, шаг вперед». Но не обольщайтесь видимой легкости обучения. Заполнять каждый день отчет – это трудная работа, но хорошая тренировка воли.

Как обучить своих сотрудников?

Обучать системе Кэмп сотрудников можно аналогично обучению коммуникативным техникам.

<....>

Личный пример руководителя способствует скорейшему обучению сотрудников. В противоположном случае, если вы сами будете это уметь, то чего же требовать от подчиненных?