

Сначала скажите «нет»

Секреты профессиональных переговорщиков

Джим Кэмп

Сначала скажите «нет»

Ключевые
идеи за

30 минут

 smart reading
Книги в кратком изложении

Оригинальное название:

**Start with No: The Negotiating Tools that the Pros
don't want You to Know**

Автор:

Джим Кэмп

Тема:

Продажи



Содержание этой книги противоречит общепринятым подходам и догмам. Но ее структура исключительно проста и ясна: четырнадцать глав, которые представляют, один за другим, принципы и практические методы системы Кэмп. От общих принципов, которые касаются Вашей личной подготовки к переговорам, автор переходит к принципам, которые переносят Вас в область реальных событий.

Все предлагаемые практики и технологии ведения переговоров проиллюстрированы большим количеством ярких примеров. С помощью предложенных полезных инструментов Вы научитесь структурировать процесс ведения переговоров от начала до конца и получать желаемый результат.

Стратегия «выиграть-выиграть» — верное средство проиграть переговоры

На переговорах многие используют стратегию «выиграть-выиграть» для того, чтобы провоцировать неосмотрительного противника на подрывающий его силы ранний компромисс. Если вы участвуете в подобных переговорах, у вас не будет возможности узнать, были ли решения, которые привели к компромиссу, удачными и необходимыми.

Представьте себе, что вы — представитель небольшой команды молодых и энергичных программистов из Силиконовой долины. Одна японская фирма предложила вам 400 тысяч долларов за патент на вашу сверхсовременную технологию. У вас практически нет средств, и эти деньги могли бы помочь вам преодолеть основные трудности на старте вашего бизнеса. Хорошая сделка в стиле «выиграть-выиграть», не так ли? Эти ребята думали точно так же. Они были готовы поддаться соблазну и принять первое предложение еще до того, как их познакомили со мной. Но я предложил им другой подход, выяснив, что эта японская фирма на самом деле была

«группой прикрытия» и работала на одного ведущего японского производителя автомобилей. Ее задача состояла в том, чтобы как можно дешевле скупать американские технологии. Окончательная стоимость технологии этой команды составила 8 миллионов долларов. Почему? Просто потому, что она столько стоила. Подход «выиграть-выиграть» никогда не позволил бы получить за эту технологию ее реальную стоимость.

Эта книга — опровержение всех подходов к переговорам, основанных на эмоциях. В качестве альтернативы предлагается модель переговоров, основанная на решениях.

Эта книга — опровержение всех подходов к переговорам, основанных на эмоциях. В качестве альтернативы предлагается модель переговоров, основанная на решениях

Слишком рано сказанное «да» — скорее всего, уловка, «может быть» — всего лишь «может быть» и ни к чему не приведет. Но «нет» — это решение.

Принцип, ставший заголовком этой книги: «Сначала скажите «нет», основан на понимании того, что «нет» — это решение. Слишком рано сказанное «да» — скорее всего, уловка, «может быть» — всего лишь «может быть» и ни к чему не приведет. Но «нет» — это решение. Оно дает каждому предмет для разговора, оно помогает удерживать контроль над ситуацией.

Еще одно правило — никогда не завершайте сделку. «Как завершить сделку» — обязательный раздел почти каждой книги по переговорам. Тем не менее, любой величины сделки не завершаются в обычном смысле этого слова. Позиции партнеров сближаются с помощью обмена мнениями и путем принятых решений в течение длительного времени. Если ваша цель — завершить эту сделку, то это значит, что вы концентрируетесь на том, чем не можете управлять. Следуя системе Кэмп, вы сконцентрируетесь на основных принципах разумного и тщательного принятия решений в переговорах.

Самая слабая позиция на любых переговорах

Как участник переговоров, вы обязаны понимать, что вы НЕ нуждаетесь в этой сделке, потому что нуждаться, испытывать нужду — значит потерять контроль и начать принимать неудачные решения. Наиболее ярко и опасно эта динамика нужды выражается на переговорах в области прямых розничных продаж, где золотое правило бизнеса состоит в том, что обе стороны изначально согласны: «чьи деньги, тот и прав».

Все мы воспринимаем себя, как покупателей. Мы с гордостью приобретаем и потребляем все, что только можем. У продавца же, напротив, возникают проблемы с самооценкой. На переговорах продавец — определенно зависимая сторона. Он должен быть готов уступать, идти на компромисс, а покупатель тем временем берет все, что хочет. В большинстве случаев покупатель может просто отправиться в другой магазин, но несчастный продавец нуждается именно в этой сделке. Восприятие себя в роли продавца загоняет человека в ловушку нужды, и в результате он часто соглашается на невыгодные сделки.

Мастера жестких переговоров не только прекрасно распознают нужду противника, но и умеют ее создавать. Представители гигантских корпораций, например, во время переговоров очень любят раздувать ожидания своих поставщиков. Они рисуют воздушные замки, изображают монументальные картины мегазаказов, совместных предприятий, глобальных альянсов. И все это ради того, чтобы сформировать у противника нужду в этой сделке, которая бывает «только раз в жизни» и «сделает вам карьеру». Затем, когда противник уже попался на крючок и испытывает силь-

Еще одно правило — никогда не завершайте сделку

Следуя системе Кэмп, вы сконцентрируетесь на основных принципах разумного и тщательного принятия решений в переговорах

Все мы воспринимаем себя, как покупателей

ную нужду, они обманывают эти большие надежды, начиная менять свои первоначальные запросы, требуя исключений и всевозможных уступок.

Разговорчивость также может быть явным проявлением нужды. Знакомы ли вам люди, которые никому не дают вставить слово? Эти люди невероятно болтливы — и этим невольно выдают свою нужду. Высокий и пронзительный тембр голоса — также 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.

Не бойтесь отказа. Страх отказа — еще один признак нужды, особенно желания всем нравиться. Подготовленный участник переговоров не испытывает никакой нужды, потому что проигрыш просто не имеет значения — есть другие сделки. Он переворачивает эту страницу и отпускает ситуацию.

Поспешное закрытие сделки также выдает вашу нужду — нужду завершить эту сделку.

Из-за нужды подписано больше неудачных сделок и потеряно больше возможностей, чем из-за любого другого фактора. Если в этих переговорах и есть хоть какая-то нужда, то пусть это будет нужда вашего противника, но не ваша.

«Эффект Колумбо»

Помните старый телесериал «Колумбо»? Колумбо — детектив из Лос-Анджелеса. Он расследует убийства, носит потрепанный плащ, ездит на выдавшем виды старом «пежо», рассказывает сентиментальные истории о своей жене и собаке и в любой беседе и на каждом вопросе постоянно забывает задать самый главный вопрос. Ему приходится снова звонить в дверь, извиняться и задавать этот последний вопрос. Он всегда кажется своим противникам чуть менее умным, чем они сами, чуть менее безупречным. Он располагает людей к разговору, потому что заставляет их чувствовать свое превосходство, а следовательно — комфорт. Рассуждая в терминах знаменитой книги «Я — окей, ты — окей», он искушает их тем, что позволяет чувствовать себя «в порядке».

Чтобы увидеть, на что мы годимся, мы сравниваем себя с другими людьми. Сталкиваясь с теми, кого считаем хуже или равными себе, мы чувствуем себя свободно. Беседа течет легко и мы чувствуем себя «в порядке». Но в присутствии тех, кого мы считаем выше себя, в любом смысле, мы чувствуем себя «не в порядке» и можем стать агрессивными, начать защищаться, сопротивляться или проявлять много других эмоций.

На переговорах продавец — определенно зависимая сторона. Он должен быть готов уступать, идти на компромисс, а покупатель тем временем берет все, что хочет

Подготовленный участник переговоров не испытывает никакой нужды, потому что проигрыш просто не имеет значения — есть другие сделки

Хороший оратор или тренер в первые несколько минут своего выступления часто рассказывает какую-нибудь самоуничижительную историю. Его первое скрытое сообщение аудитории таково: хоть мне и заплатили десять тысяч долларов за то, что я здесь стою, и мой костюм дороже вашего, но я не лучше вас, я всего лишь человек. И это — не дешевый трюк. Это правда.

На переговорах нужно использовать тот же подход. Если вы можете подражать поведению «не в порядке», которое демонстрировал Колумбо, хотя бы в самой малой степени и в своем собственном стиле, вы в геометрической прогрессии увеличиваете свои шансы на успех в переговорах.

Я вовсе не призываю вас выглядеть непрофессионально. Я просто прошу не бояться искренности и честности, не бояться быть немного «не в порядке», немного несовершенным. Нравится ли вам находиться в обществе идеальных людей? Мне — нет. Все хотят иметь дело с обычными, нормальными людьми. Быть немного «не в порядке» на переговорах означает всего лишь время от времени демонстрировать свои недостатки. Попросите противника одолжить вам ручку или лист бумаги для заметок. Сделайте вид, что вам сложно сформулировать вопрос. Позволить людям помочь вам — превосходный способ дать им почувствовать себя «в порядке».

Чем труднее переговоры, тем важнее понимать, что если кто-то в этой комнате должен быть «не в порядке» — так это вы, а не ваш противник. Когда противник чувствует себя «не в порядке», барьеры будут возникать гораздо быстрее, чем вы сможете их разрушить.

Сначала скажите «НЕТ»

Решения — двигатель переговоров. На переговорах решения полностью, на все сто процентов, лежат в области эмоций. Ваша работа на переговорах — ясно видеть и преодолевать эмоции с помощью точного принятия решений.

Одна из самых опасных ошибок, которую можно сделать на переговорах — это пытаться спасти противника. Вы просто не в состоянии спасти его ни эмоционально, ни интеллектуально, ни материально, ни на каком другом уровне. Эта практика не приносит никакой пользы ни одной из сторон. Потому что, если вы спасаете противника, то начинаете отчасти нести ответственность за его решения.

Спасение противника — всего лишь один пример множества стилей поведения, которые часто называют сохранением отношений на переговорах. Это — один из основных принципов подхода «выиграть-выиграть».

Из-за нужды подписано больше неудачных сделок и потеряно больше возможностей, чем из-за любого другого фактора

Сталкиваясь с теми, кого считаем хуже или равными себе, мы чувствуем себя свободно

Когда противник чувствует себя «не в порядке», барьеры будут возникать гораздо быстрее, чем вы сможете их разрушить

Например, у меня есть приятельница, антрепренер танцевального коллектива. Основной доход этому коллективу приносят гастролы в разных городах страны. Однажды она вела переговоры с директором театра, который собирался пригласить танцевальную группу в свой город. Но эта дама, директор театра, не хотела подписывать протокол о намерениях по причинам, которых никогда не проясняла. К тому же она заручилась поддержкой коллеги моей знакомой.

Боясь испортить отношения с противником, коллега моей знакомой не хотел быть слишком требовательным и задевать чувств противника, например, сказав: «Нет контракта — нет гастролей». Из-за своей нужды в одобрении он не смог увидеть реальную проблему этих переговоров. Он стал настоящим внутренним саботажником готовым подвергнуть мою знакомую и ее танцевальный коллектив значительному финансовому риску, чтобы спасти свои отношения с директором театра.

Но этот коллега был прав в одном: директор не приняла «нет». Она страшно возмутилась, когда моя знакомая отказалась приезжать без подписанного договора. Она обвинила антрепренера в том, что та дискредитирует ее опыт и репутацию и ставит под сомнение ее честность. Она восприняла «нет» как свидетельство недоверия к ней лично и просто не могла этого простить.

Люди часто воспринимают «нет» как личное оскорбление. Именно поэтому сохранение отношений — классический пример поведения в стиле «выиграть-выиграть». В основе этого подхода лежит предписание начинать переговоры с попыток установить дружеские отношения, а потом стремиться к тому, чтобы этим отношениям ничто не угрожало до самого конца переговоров.

Попытки думать и действовать, исходя из стремления сохранить отношения, ведут к поражению. И не только потому, что это ведет к провалу переговоров, но также и потому, что противник с той стороны стола не хочет быть вашим другом. Слишком часто мы хотим нравиться, не желаем задевать ничьих чувств, не хотим выглядеть грубыми, неприветливыми или высокомерными. Но это не значит, что мы стремимся дружить с каждым встречным. Для деловых людей и участников переговоров в любом бизнесе есть вещи намного важнее дружелюбия — эффективность и уважение. И ничего больше.

Еще одна причина по которой мы боимся говорить «нет» — страх принять неправильное решение. Что происходит, когда мы принимаем неудачное решение? Мы принимаем другое решение, потом третье, потом еще одно и еще. Переговоры — это последовательность решений. Когда мы принимаем неудачное решение, то вслед за ним просто принимаем решение лучше. Понимание этого простого принципа развяжет вам руки на переговорах.

Ваша работа на переговорах — ясно видеть и преодолевать эмоции с помощью точного принятия решений

Одна из самых опасных ошибок, которую можно сделать на переговорах — это пытаться спасти противника.

Попытки думать и действовать, исходя из стремления сохранить отношения, ведут к поражению

Примите ответственность за неудачное решение, вынесите из него урок, исправьте ошибку и продолжайте бесстрашно и упорно двигаться вперед, потому что от верного пути вас отделяет всего лишь одно решение. Но эта ориентация и этот подход требуют дисциплины и твердой уверенности в себе, потому что быть правым для большинства из нас очень важно. Это — очень сильная потребность, нужда, и, как любую другую нужду, ее нужно преодолеть.

Слишком часто компании, обремененные невыгодными контрактами, заключенными в стиле «выиграть-выиграть», даже не рассматривают возможности их пересмотра. Это дурной тон, говорят они. Они понимают, что эти контракты невыгодны, но ничего не делают, пока не грянет буря.

При любой возможности включайте «нет» в переговоры. Не бойтесь этого слова, поощряйте его. Не воспринимайте его как личное оскорбление — не испытывайте нужды. Считайте это слово честным решением, которое можно обсуждать и, возможно, изменить.

Фундамент успеха

Успешно проводить переговоры — значит принимать удачные решения. А фундамент удачных решений — обоснованная миссия и план ее реализации, который направляет процесс переговоров. Это — краеугольный камень системы Кэмп.

Пример: по запросу одного из крупнейших мировых производителей микрочипов мой клиент составил полное, подробное, всестороннее предложение по поставке специальных технологических контейнеров, в которой должны находиться кремниевые микросхемы в течение всего процесса их производства на фабрике клиента. Общая стоимость контракта должна была составлять около 50 миллионов долларов. Во всем мире подобные технологические контейнеры делают еще четыре компании. Каждая из них подготовила для гигантского производителя чипов свое предложение. Чтобы в точности понять, что требуется заказчику, моему клиенту понадобились довольно долгие переговоры. Но, получив от него всестороннее, тщательно продуманное предложение, команда управления закупками производителя чипов захотела выделить некоторые фрагменты предложения и обсудить их по отдельности. Зачем? Конечно, чтобы спровоцировать компромисс.

Мой клиент отказался это сделать. Его миссия состояла в том, чтобы производить продукцию на самом высоком технологическом уровне, сводя к минимуму возможный брак для производителя чипов. Имея такую миссию и учитывая, что отдельные элементы этого технологического контейнера были специально разработаны для совместной работы, позволяющей све-

Для деловых людей и участников переговоров в любом бизнесе есть вещи намного важнее дружелюбия — эффективность и уважение

Еще одна причина по которой мы боимся говорить «нет» — страх принять неправильное решение

Переговоры — это последовательность решений

сти к минимуму брак производителя чипов, мой клиент не мог согласиться рассматривать на поставки отдельных элементов контейнера.

Конечно, люди из отдела управления закупками производителя чипов об этом не думали. Они воспринимали свою работу как битву за экономию. В конце концов, производитель осознал проблему, подписал контракт с моим клиентом и заплатил столько, сколько он просил.

Если вы не действуете в соответствии с собственной миссией, то содействуете выполнению чьей-то чужой. Если вы добровольно признали и приняли миссию этого человека как собственную или создали свою миссию для поддержки этой. Содействовать же выполнению чьей-то миссии, не сознавая этого, — катастрофическая потеря времени.

Например, моя миссия состоит в том, чтобы помочь людям стать более успешными. Я делаю это, ясно и выразительно описывая все аспекты своей системы, классифицируя принципы переговоров, основанных на принятии решений.

Не пытайтесь контролировать результат

Сейчас наша тема — цели. Мои клиенты не устанавливают никаких планов продаж, никаких квот, норм, цифр, процентов. Вместо этого они ставят перед собой цели, которыми могут управлять.

Человек не может управлять желаемым результатом. Он может управлять только своим поведением и действиями, направленными на достижение этого результата.

Можно ли управлять фактом заключения сделки и получения денег? В ваших силах пытаться влиять на решения людей, стараться, чтобы они увидели нечто важное для вас, но можете ли вы непосредственно управлять окончательным решением? Конечно, не можете, если это — подлинные переговоры, в которых обе стороны имеют право сказать «нет».

Ставить перед собой цели, которыми невозможно управлять — одна распространенная ошибка. Другая — тратить время и силы на управляемые, но незначительные или отвлеченные цели. Я провожу различие между тем, что называю действиями, которые «оплачиваются», и действиями, которые «не оплачиваются».

Действия, которые «оплачиваются», всегда непосредственно связаны с переговорами, начиная с назначения подходящего времени совещания. Действия, которые «не оплачиваются» — то, что не свя-

Примите ответственность за неудачное решение, вынесите из него урок, исправьте ошибку и продолжайте бесстрашно и упорно двигаться вперед, потому что от верного пути вас отделяет всего лишь одно решение

При любой возможности включайте «нет» в переговоры. Не бойтесь этого слова, поощряйте его. Не воспринимайте его как личное оскорбление — не испытывайте нужды. Считайте это слово честным решением, которое можно обсуждать и, возможно, изменить

зано непосредственно с переговорами, но вам все равно приходится этим заниматься. Например, заполнение документов.

Для того, чтобы превратить в привычку «правильные» поведение и действия, необходимо вести ежедневные записи и использовать их для выявления своих сильных и слабых сторон.

Моя система требует того, чтобы участник переговоров изучал человеческую природу. Вы должны воспринимать противника и относиться к нему как к существу, наделенному душой — принцип, который в ходе всего предыдущего обсуждения оставался неявным, — и точно так же воспринимать самого себя. Такая привычка к ежедневному анализу собственной эффективности и коррекции своих ошибок — важнейшая составляющая успеха.

Успешно проводить переговоры — значит принимать удачные решения

Что говорить за столом переговоров

Один очень важный вид «горючего», самая важная психологическая привычка, которую нужно приобрести — способность задавать вопросы. Нежелание или неумение задавать правильные вопросы — серьезный недостаток на переговорах.

Для многих из нас вопросы являются определенной проблемой. В наших уважаемых учебных заведениях нас учили быть самыми умными в классе. А как можно стать самым умным? Отвечая на вопросы, конечно. Очень немногие из нас научились их задавать.

Основное внимание на любых переговорах должно уделяться миру противника. Отталкиваясь от своей миссии, вы должны стремиться получить как можно больше информации об этом мире. Именно с этой точки зрения противник принимает решения.

Изначально решения основаны исключительно на эмоциях. Когда кто-то принял основанное на эмоциях решение, ему нужно некоторое время для того, чтобы рационально оценить его с помощью ясной картины происходящего — ясного видения. Отвечая на наши вопросы, он создает образ, необходимый для принятия решения. Нет видения — нет реального решения.

Если вы не действуете в соответствии с собственной миссией, то содействуете выполнению чьей-то чужой

Нас побуждает купить именно этот дом, посадить именно этот цветок, заключить именно эту сделку возникающий перед нашим умственным взором образ. Каждый из нас принимает решения на основе образов, своего видения каждого конкретного вопроса или проблемы.

Вопросы помогают нам контролировать ощущение нужды и занять позицию «не в порядке». Но самое главное — они позволяют

нам сориентироваться в мире противника, увидеть ситуацию его глазами, а затем подвести его к ясному решению.

Задавать вопросы — это и наука, и искусство. Наука заключается в том, как вы мысленно конструируете вопрос. Искусство же состоит в том, как вы его задаете: каким тоном вы это делаете, как подбираете слова, как при этом себя ведете и какими замечаниями предваряете свой вопрос.

Конструируя вопрос, можно начать его с глагола или с вопросительного слова. Вопрос, который начинается с глагола, называется закрытым: Можете ли вы это сделать? Сделаете ли вы это? Найдется ли у вас несколько минут, чтобы встретиться со мной?

На такие вопросы есть три варианта ответа: да, нет, может быть. Из них заслуживает внимания только «нет». Следовательно, есть только две причины задать такой вопрос: если вы уже знаете ответ или если переговоры уже почти закончились и вам просто нужно внести полную ясность.

Беседой всегда управляет тот, кто слушает. Если вы хотите максимально контролировать ситуацию, позвольте противнику говорить. Хорошие вопросы начинаются с вопросительного слова, а не с глагола. Это открытые вопросы. Они помогают и противнику, и нам увидеть то, чего мы не увидели и не поняли раньше.

Задавайте вопросы последовательно, один за другим. Постепенно вы поможете противнику самостоятельно увидеть проблему. Каждый вопрос нужно формулировать просто, задавать медленно и внимательно выслушивать каждый ответ, потому что этот ответ — фундамент следующего вопроса.

Каковы, для вас идеальные сроки поставки? Насколько критичны для вас сроки поставки в ноябре? Когда возникла эта проблема на технологической линии?

Как говорить за столом переговоров

Как говорить за столом переговоров.

Умение задавать хорошие вопросы — основная поведенческая цель на переговорах. Другие пять поведенческих целей я называю так: «забота», «контрвопрос», «связка» и «3 +» и «травить леску».

1) Заботиться — значит питать кого-то эмоционально, обеспечить ему моральную и интеллектуальную поддержку, наполнять его добрыми и благодарными мыслями.

Забота должна быть частью вашего невербального поведения. Если вы сидите, воздержитесь от внезапных рывков вперед. Откиньтесь назад,

Мои клиенты не устанавливают никаких планов продаж, никаких квот, норм, цифр, процентов. Вместо этого они ставят перед собой цели, которыми могут управлять

Человек не может управлять желаемым результатом. Он может управлять только своим поведением и действиями, направленными на достижение этого результата

расслабьте шею, лицо и руки. Если вы стоите, прислонитесь к стене, примите свободную позу. Человек не станет чувствовать себя комфортно и общаться с вами открыто, если вы над ним буквально нависаете. Обычно на переговорах многие излучают неправильные сигналы: люди наклоняются вперед, теребят руки и барабают пальцами по столу. Участник переговоров, который действительно хорошо подготовлен и чувствует себя свободно, остается спокойным и расслабленным.

Если вы сомневаетесь, замедляйте скорость речи, понижайте тон голоса, используйте смех — способ позаботиться обо всех присутствующих, включая и себя самого.

Не нужно путать заботу с излишней мягкостью и уступчивостью. Забота — это не сигнал о готовности к компромиссу и не необходимость спасти противника от трудного решения. Забота — просто психологический ход, который помогает в нужный момент немного смягчить давление.

2) Контрвопрос — тактика поведения, которая заключается в том, чтобы отвечать на вопрос противника своим вопросом, ответ на который даст вам какую-либо ценную информацию.

Контрвопросу должно предшествовать короткое заботливое утверждение. В любых переговорах техника контрвопроса гарантирует: вы будете обсуждать вопросы, важные для вас, что позволит вам собрать максимум информации и достичь ясного понимания.

Как я уже неоднократно говорил, мы склонны спасать противника, искать его одобрения, пытаться понравиться. Из-за подобного стремления мы можем допустить на переговорах три распространенных ошибки, о которых перед вызовом в суд или перед дачей свидетельских показаний каждый юрист предостерегает своего клиента: никогда не отвечайте на вопрос, которого вам не задавали; не интерпретируйте утверждение как вопрос; ни в коем случае не реагируйте на заявления, которые не относятся к делу.

3) Лучшая реакция на вопрос, который не был задан, или на провоцирующее замечание — использовать его как предлог для того, чтобы получить дополнительную информацию с помощью приема, который я называю связкой.

Например, работа врача — помочь пациенту выздороветь. Вот возможный вариант беседы:

- Доктор, вы мне не помогаете.
- А я считаю, что помогаю вам.
- Нет, вы мне вообще ничем не помогаете.
- Ну, конечно же, я вам помогаю.

Действия, которые «оплачиваются», всегда непосредственно связаны с переговорами, начиная с назначения подходящего времени совещания. Действия, которые «не оплачиваются» — то, что не связано непосредственно с переговорами, но вам все равно приходится этим заниматься

Нежелание или неумение задавать правильные вопросы — серьезный недостаток на переговорах

Задавать вопросы — это и наука, и искусство

— Если вы мне помогаете, почему же я себя так плохо чувствую?

— Ну, вы плохо себя чувствуете, потому что не хотите выздороветь.

— Я-то хочу, да только вы не слишком хороший доктор.

Пациент прав. Теперь давайте посмотрим, как забота и техника «связки» могли бы сделать этот обмен репликами более плодотворным:

— Доктор, вы мне совершенно не помогаете.

— Объясните, пожалуйста, что вы имеете в виду.

— Ну, я просто не чувствую никакого прогресса.

— И-и-и?

— Мне сложно делать упражнения, которые вы мне рекомендовали.

— Я понял. Что для вас сложнее всего в этих упражнениях?

Это короткое «и», если оно звучит как вопрос, — превосходная «связка».

Фактически техника «связки» — одна из разновидностей техники контрвопроса. Брошенное вскользь замечание противника, цель которого состояла в том, чтобы вызвать у вас некую реакцию, полностью перевернулось и теперь, в свою очередь, помогает вам получить полезную информацию у него.

4) Прием под названием «3 +» (три плюс) состоит в том, чтобы задавать один и тот же вопрос, по крайней мере, три раза, а если вы делаете какое-либо заявление, повторять его трижды.

Есть правило ораторского искусства: скажите, что собираетесь сказать; скажите это; повторите еще раз то, что вы сказали. Иногда трех раз бывает мало. Чем важнее переговоры, тем чаще в течение длительного периода времени вам может понадобиться повторять пункт, уже согласованный с противником.

Используя «3 +», нужно проявлять заботу и применять прием контрвопроса. Вы должны убедиться, что «да», которое вы слышите от противника, это действительно «да». Эта техника не должна показаться противнику давлением.

5) Каким образом в течение всего процесса переговоров можно оставаться в нейтральном диапазоне и держать все эмоции под контролем? При помощи приема «травление лески».

Этот прием используют рыбаки, когда ловят крупную рыбу. Прием состоит в том, что, когда рыба глотает наживку, вместо того, чтобы сразу же резко подсесть, сначала нужно, потравливая, отпустить добычу. Это единственный способ поймать крупную рыбу, потому что, попавшись на крючок, она развивает невероятную скорость. Если попытаться немедленно вытащить ее, леска просто порвется. Так и на переговорах: при помощи приема «травление лески» мы уменьшаем давление на противника. Это — чрезвычайно эффективный инструмент.

Этот прием используется двумя способами: 1) с опорой на негативные образы и 2) с опорой на позитивные образы.

Беседой всегда управляет тот, кто слушает. Если вы хотите максимально контролировать ситуацию, позвольте противнику говорить

Каждый вопрос нужно формулировать просто, задавать медленно и внимательно выслушивать каждый ответ, потому что этот ответ — фундамент следующего вопроса

Заботиться — значит питать кого-то эмоционально, обеспечивать ему моральную и интеллектуальную поддержку, наполнять его добрыми и благодарными мыслями

Недавно я поменял компанию-оператора мобильной связи из-за низкого качества услуг. Я много путешествую и мне необходима широкая зона охвата и уверенный прием в любой точке страны. Последней каплей стал тот факт, что я не смог дозвониться в Сан-Франциско, выезжая из Сан-Хосе. Когда я позвонил в эту компанию, чтобы прервать обслуживание и объяснил менеджеру причину, я услышал следующий ответ: «Что вы имеете в виду? Я только что был в Сан-Франциско, и у меня не было никаких проблем. У нас отличное покрытие».

На мой взгляд, этот парень назвал меня лгуном. Обратите внимание и на другие его ошибки: он отнял у меня право сказать «нет», не позволил мне чувствовать себя «в порядке», не стал задавать правильных вопросов, чтобы получить от меня дополнительную информацию, и не применил приема «травления лески». Я так разозлился на это учреждение, что, предложи мне этот парень весь мир, я ответил бы: нет, спасибо. Но что, если бы он использовал технику «травления лески» и сказал: «Если бы такое случилось со мной, я бы, наверное, тоже сменил оператора. Но прежде, чем вы это сделаете, позвольте предложить вам дополнительное бесплатное время разговора, чтобы в течение десяти дней вы еще раз могли проверить нашу зону охвата?».

Такое «травление лески» с опорой на негативные образы могло бы нейтрализовать мое резко отрицательное эмоциональное состояние, отложить мое решение по крайней мере еще на десять дней и спасти ситуацию.

Найдите хороший повод сказать: «Да, это очень плохо. Не знаю, сможем ли мы когда-либо оправиться от этого удара». Очень вероятно, что после этих слов противник сам поможет вам оправиться.

«Травление лески» с опорой на позитивные образы — способ вернуть противника из слишком позитивной позиции в нейтральное положение.

Профессиональный и хорошо обученный продавец автомобилей остужает пыл клиента по поводу престижного автомобиля черного цвета: «Черный — прекрасный цвет для спортивной машины, но на нем хорошо заметна любая грязь. Это потребует от вас дополнительных усилий». Эта фраза возвращает слишком позитивно настроенного противника в нейтральную позицию и заставляет его проверить собственное решение по поводу черного цвета. Покупатель может ответить: «Да, но если я куплю эту машину, содержать ее в чистоте будет очень приятно».

Не нужно путать заботу с излишней мягкостью и уступчивостью

Контрвопрос — тактика поведения, которая заключается в том, чтобы отвечать на вопрос противника своим вопросом, ответ на который даст вам какую-либо ценную информацию

Лучшая реакция на вопрос, который не был задан, или на провоцирующее замечание — использовать его как предлог для того, чтобы получить дополнительную информацию с помощью приема, который я называю связкой

Узнайте, что у них «болит» и опишите им эту боль

Боль. Вот что приводит любого противника за стол любых переговоров. Я использую слово «боль» только в качестве технического термина. Оно не имеет никакого отношения к настоящей физической боли.

В моей системе боль — это все, что участник переговоров воспринимает в качестве текущей или будущей проблемы. Люди принимают решения для того, чтобы облегчить и устранить эту проблему. Если вы ясно видите боль противника, это поможет вам преодолеть любые трудности.

Если на переговорах возникает проблема, которую трудно разрешить, в большинстве случаев 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.

Представьте себе переговоры с крупной корпорацией. В них может участвовать множество разных людей, и каждый участник может иметь собственные задачи, собственный план, и реальная боль может быть тщательно закамуфлирована. Разные отделы большой корпорации могут даже скрывать свою боль от других отделов своей же корпорации намного более тщательно, чем от противника из другой компании. Опытные участники переговоров определенно не станут выставлять боль на всеобщее обозрение. Чтобы показать свою боль, и, возможно, даже чтобы самим ясно ее увидеть, участники переговоров должны чувствовать себя в безопасности. Они определенно не покажут противнику своей боли, если думают, что он попытается использовать ее в своих интересах. Итак, еще одно испытание на переговорах — обнаружить и показать противнику как можно более ясную картину его боли, при этом постоянно проявляя заботу.

Невозможно никому ничего доказать. Можно всего лишь помочь людям убедиться в чем-то самостоятельно. Пытаясь убедить противника купить какой-либо продукт, или воспользоваться какими-либо услугами, или подписать контракт, мы ставим себя в проигрышную позицию. Гораздо эффективнее использовать приемы моей системы — вопросы, заботу, связи, контрвопросы и так далее. Все это поможет вам описать противнику его боль.

Игра в прятки

Кто на самом деле принимает решения внутри компании противника? Это — критически важный вопрос на любых переговорах. Процесс принятия решений в организации противника необходимо обнаружить и понять в самом начале переговоров.

Как правило, чем больше организация, тем более сложен и запутан процесс принятия решений. Когда вы имеете дело с транснациональным

Прием под названием «3 +» (три плюс) состоит в том, чтобы задавать один и тот же вопрос, по крайней мере, три раза, а если вы делаете какое-либо заявление, повторяйте его трижды

Каким образом в течение всего процесса переговоров можно оставаться в нейтральном диапазоне и держать все эмоции под контролем? При помощи приема «травление лески»

Найдите хороший повод сказать: «Да, это очень плохо. Не знаю, сможем ли мы когда-либо оправиться от этого удара». Очень вероятно, что после этих слов противник сам поможет вам оправиться

гигантом, как некоторые мои клиенты, игра в прятки может быть настолько же изматывающей, как и все остальные аспекты переговоров.

Как выяснить правду? Точно так же, как вы выясняете правду по любой другой проблеме на переговорах: задавая открытые вопросы.

- «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?» «Когда оно будет принято?»
- «Какие условия должны быть соблюдены и какие документы необходимы, чтобы это решение было принято?»

Вам необходимо получить ответы на эти вопросы. Устраните все неизвестные факторы, которые только могут прийти вам в голову. Все время спрашивайте себя, кого не хватает? Кто отсутствует в моем списке? Кто еще должен здесь быть? Будьте готовы обнаружить, что в процессе принятия решений участвует множество людей. Вы должны уметь и быть готовы вести переговоры с каждым из них.

Как только вы определили, кто на самом деле принимает решения, до этих людей часто становится сложно добраться из-за стоящих на пути «блокаторов».

«Блокатором» может оказаться секретарь, который не докладывает шефу о том, что вы звонили, или исполнительный с виду помощник, коллега-менеджер, или, что хуже всего, человек, которого вы ошибочно приняли за того, кто принимает решения.

Самый верный способ найти основного «блокатора» — начать сверху. Начните сверху — и сможете докладывать на самый верх. У вас появится свободный доступ непосредственно к высшему руководству. В связи с этим «блокатор» станет обращаться с вами с уважением.

Разработайте план переговоров и следуйте ему

Сейчас наша тема план переговоров. Способность выявить самые важные проблемы, а затем, используя план переговоров, прямо и недвусмысленно вынести их на обсуждение в ходе переговоров в геометрической прогрессии увеличит ваши шансы на успех. План также помогает держать под контролем эмоции.

Боль. Вот что приводит любого противника за стол любых переговоров

Если вы ясно видите боль противника, это поможет вам преодолеть любые трудности

Невозможно никому ничего доказать. Можно всего лишь помочь людям убедиться в чем-то самостоятельно

Как выяснить правду? Точно так же, как вы выясняете правду по любой другой проблеме на переговорах: задавая открытые вопросы

Каждый сеанс переговоров — даже обычный телефонный звонок или письмо по электронной почте, пусть даже это одна минута или один абзац — требует плана, потому что каждое это действие преследует определенную цель.

Единственный план переговоров, который допустим и приведет к результату, — тот, что был согласован с противником. Хорошо подготовленный план включает пять основных пунктов:

- 1) Проблемы.
- 2) Наш эмоциональный багаж.
- 3) Эмоциональный багаж противника.
- 4) Наши желания.
- 5) Что произойдет потом.

«Багаж» — это приобретенный жизненный опыт и наблюдения. На любых переговорах может неожиданно возникнуть определенный багаж личных переживаний, связанных с полом, возрастом, религией, образованием, внешностью, социальными установками, финансовым положением, опытом или общественным статусом.

— Джордж, я новичок в этом бизнесе. Если моя неопытность может быть проблемой в этой сделке, давайте поговорим об этом прямо сейчас.

— Да, сейчас для этого подходящее время. Джон, единственная проблема, которую для меня составляет ваша неопытность, — то, что, если мы столкнемся с чем-то, с чем вы не можете уверенно справиться, мне нужны ваши гарантии, что вы обратитесь к кому-то, кто сможет вам помочь. К кому-то, кто действительно знает, как справиться с этой проблемой. Если это вас устраивает, я согласен.

— Да, меня это вполне устраивает. Вы уверены, что вас это устраивает?

— Да, Джон. Все в порядке.

— Хорошо, это и будет нашим договором. Если я не смогу с полной уверенностью с чем-то справиться, я проконсультируюсь с моим боссом. Это — наш договор. Согласны?

— Согласен. (Вы, конечно, заметили технику «3 +». Джордж согласился трижды.)

Последний пункт плана переговоров — «Что произойдет потом»

Слишком часто неопытный участник переговоров принимает отговорки, например, «Я свяжусь с вами через несколько недель», а потом понимает, что ему просто морочили голову светской беседой. В такой ситуации он чувствует себя неудобно, меняет тему разговора, делает предположения и не заканчивает работы. Такое происходит постоянно, потому что в заключительные моменты встречи или телефонного звонка мы тонем в эмоциях. Но вам

Как только вы определили, кто на самом деле принимает решения, до этих людей часто становится сложно добраться изза стоящих на пути «блокаторов»

Самый верный способ найти основного «блокатора» — начать сверху

Каждый сеанс переговоров — даже обычный телефонный звонок или письмо по электронной почте, пусть даже это одна минута или один абзац — требует плана, потому что каждое это действие преследует определенную цель

придется научиться заботиться о деле, тщательно согласовывая то, что произойдет потом.

Ваша работа переговорщика не заканчивается после одного сеанса переговоров. Она не заканчивается и после того, как договор подписан. Подписание контракта — просто еще одно решение. Большинство контрактов влечет за собой обязательства для обеих сторон. Было достигнуто согласие что-то сделать, что-то должно произойти, даны какие-то гарантии. Будьте готовы к дальнейшим переговорам.

Самый важный урок жизни

Чем бы мы ни занимались в жизни, существует прямая зависимость между тем, как мы воспринимаем самих себя, и тем, насколько эффективно действуем. Именно высокая самооценка дает нам уверенность, необходимую для того, чтобы устранять нужду и ложную гордость, принимать трудные решения, действовать множеством нетрадиционных способов, необходимых для успешных переговоров.

Нет никакого противоречия между высокой самооценкой и тем, чтобы позволить противнику чувствовать себя «в порядке». Высокая самооценка — это внутренняя оценка самого себя как лично сти, и на нее ничто не может повлиять. Позиция «в порядке» — это образ, рассчитанный на других людей. Именно высокая самооценка позволяет нам дать противнику чувствовать себя на переговорах «в порядке».

Когда противник намного сильнее, именно высокая самооценка поддержит вас в борьбе. С ее помощью ничто и никогда не сможет помешать вам считать себя сильным, способным, достойным, успешным человеком.

С другой стороны, если у нас низкая самооценка, мы не сможем бороться за победу до конца. Мы сдадимся. Если бы у Билла Гейтса была низкая самооценка, он не смог бы принять вызов антимонопольных организаций США и противостоять искам конкурентов, обвиняющих Microsoft в нечестной конкуренции. Попробуйте найти примеры великих достижений в любой области жизни, которые были созданы людьми с низкой самооценкой.

Танцуйте с тигром!

Но что же в точности нужно делать, чтобы овладеть системой Кэмп-па? В первую очередь, рекомендуется испытать на практике наиболее простые и понятные отдельные принципы и правила системы.

Каждый день или, возможно, каждую неделю выбирайте несколько этих правил: столько, сколько можете потянуть. Утром просма-

Единственный план переговоров, который допустим и приведет к результату, — тот, что был согласован с противником

Ваша работа переговорщика не заканчивается после одного сеанса переговоров. Она не заканчивается и после того, как договор подписан

Чем бы мы ни занимались в жизни, существует прямая зависимость между тем, как мы воспринимаем самих себя, и тем, насколько эффективно действуем

Нет никакого противоречия между высокой самооценкой и тем, чтобы позволить противнику чувствовать себя «в порядке»

тривайте их, затем применяйте в течение дня. Найдите безопасную ситуацию, в которой можете сказать «нет», и заботливо подбрасывайте при этом противнику открытые вопросы: «Аманда, к сожалению, я не могу этого сделать, но все же хочу работать с вами. Каким могло бы быть альтернативное решение?»

Если в ситуации, как вы чувствуете, назревает небольшой конфликт, просто спросите: «Чего бы вы от меня хотели, Джонатан? Я к вашим услугам».

Испробуйте в безопасной ситуации «эффект Коломбо» и побудьте немного «не в порядке»: пусть у вас закончатся чернила в ручке, сядет аккумулятор в мобильном телефоне или произойдет еще что-либо подобное.

Если вы обнаружили, что слишком много говорите, попробуйте применить самую простую технику контрвопроса, соединив ее с открытым вопросом: «Впрочем, хватит обо мне, Пит. Как, на ваш взгляд, все это относится к нашей теме?»

На следующий день или на следующей неделе отметьте несколько других правил, потом — следующие правила. Перемешивайте их, потому что все они дополняют друг друга.

Практика и дисциплина — вот, что является залогом успешного освоения любого навыка, в том числе, навыка эффективных переговоров.

Но что же в точности нужно делать, чтобы овладеть системой Кэмп? В первую очередь, рекомендуется испытать на практике наиболее простые и понятные отдельные принципы и правила системы

Практика и дисциплина — вот, что является залогом успешного освоения любого навыка, в том числе, навыка эффективных переговоров