



ПЕРЕГОВОРЫ: ЛАЙФХАКИ ОТ ПРОФЕССИОНАЛОВ

На площадке «Бизнес практики СИБУР» состоялся вебинар «Управленческая мастерская. Искусство переговоров» (<https://businesspractices.ru/programs/webinar/422/>).

Спикеры в режиме реального времени делились опытом, приводили успешные кейсы из личной практики и результаты академических исследований, рассматривали, как искусство переговоров можно использовать в той или иной ситуации. К мастерской подключались более 500 участников, которые имели возможность выходить в прямой эфир и задавать вопросы спикерам.

Больше чем бизнес-практика

«Переговоры – это гораздо больше чем бизнес-практика. Это инструмент, которым мы пользуемся постоянно. На работе, дома, на отдыхе и в пути, – отметил Андрей Фролов. – Это большая часть нашей жизни. Это психология, социальные аспекты, знание психотипов». Его дополнил Дмитрий Сватковский, сравнив навык переговоров с большим спортом: «Переговоры — это дисциплина, подготовка, тренировка. Симбиоз знаний, управление эмоциями, владения ситуацией, умение искать компромиссы. Тот, кто проработал больше вариантов развития событий, умеет принимать решения, тот будет более удачлив».

АНДРЕЙ ФРОЛОВ:

«Переговоры – это гораздо больше чем бизнес-практика. Это инструмент, которым мы пользуемся постоянно. На работе, дома, на отдыхе и в пути».

Все участники отметили, что многому в своей жизни они обязаны именно навыкам хороших переговорщиков. Пример Дмитрия

Секреты успеха в переговорах

Переговоры, возвращаясь к спортивной аналогии, это прежде всего подготовка. В этом отношении важно иметь структуру, шаблон для тренинга. Обычно, чем сложнее переговоры, тем более необходима комплексная структура. Про один из универсальных шаблонов по подготовке к переговорам (ключевые элементы – диапазон цены, знания об оппоненте и его интересах, возможности для маневра) рассказал Илья Мельман, приведя в пример подготовку к беседе с работодателем.

Огромное значение имеет психологическая атмосфера встречи. Переговоры – это создание ценности для всех участников, выстраивание доверительных взаимоотношений. Позитивный подход поможет не только в совершении разовых сделок, но и в построении долгосрочных отношений. Нельзя принижать партнера или качество его предложения, необходимо показать, насколько оно адекватно вашим запросам. Как отметил в чате один из слушателей: «Нужно действительно свято верить в идею, которую пытаешься донести. Крайне важна подача и настрой. Этот принцип действительно помогает показать выгоды оппоненту в переговорах и прийти к результату».



Размеренное дыхание поможет взять себя в руки и подавит выброс адреналина.

В ходе встречи очень важно чувствовать себя спокойно и уверенно. Дмитрий Сватовский поделился психологическими техниками, которые помогут справиться с волнением: «Перед переговорами волнуются все, тем более перед важными. Не верьте, если кто-то убеждает вас в обратном. Это классический страх проиграть. Есть очень действенный метод борьбы с ним. Представьте самое большое, что вы можете потерять в случае неудачных переговоров. Скажите себе, что это уже произошло и вам дан второй шанс все исправить. Если вы разволновались, размеренно подышите 20–30 секунд. Дыхание подавит выброс адреналина и поможет взять себя в руки». Спикеры отметили, что многие применяют в разговоре жесткие инструменты психологического воздействия. Например, игнорируют вопросы или отвечают на них довольно неопределенно. Некоторые даже пытаются запугивать. Важно вовремя распознать манипуляцию и не поддаваться психологическому воздействию. «Если человек игнорирует ваш вопрос, повторите его иначе, – рекомендует Дмитрий Сватковский. – А попытки запугивания показывают слабость вашего собеседника. Если человек действительно готов к радикальному шагу, он его, как правило, не раскрывает. Вообще, манипуляция может помочь получить какое-то сиюминутное преимущество, но в долгосрочной перспективе только навредит». «Удачная шутка в разговоре гораздо эффективнее манипулятивных практик», – отметил Андрей Фролов.

АНДРЕЙ ЯНОВСКИЙ:

«Я узнал, что сын руководителя крупной китайской компании увлекается моделированием. На встречу я привез модель советской подводной лодки, выполненной из дерева, и совершенно неожиданно получил 20%-ную скидку».

Особенности национальной культуры

Андрей Фролов подчеркнул, что очень важно учитывать культурную принадлежность визави. «В Америке крепкое рукопожатие означает серьезность намерений. Но если схватить за руку японца и начать ее трясти, он воспримет это как вторжение в частную жизнь. В Китае важна рассадка. В арабских странах верхом неприличия будет закинуть ногу на ногу. Изучите, как разные жесты читаются в разных географиях, как люди разных культур воспринимают различные тембры голоса».

Необходимо тщательнее готовиться к переговорам с людьми иной культуры. Уделять внимание личному, не пренебрегать деталями. Андрей Яновский дополнил этот аспект интересным примером из собственной практики. «Я узнал, что сын руководителя крупной китайской компании увлекается моделированием. На встречу я привез модель советской подводной лодки, выполненной из дерева, и совершенно неожиданно получил 20%-ную скидку. Человек оценил, что я изучал то, что ему небезразлично.

Вообще, работая с восточной страной, настраивайтесь на то, что заключение серьезной сделки может занять полгода и больше. Вы должны быть готовы к тому, что на протяжении нескольких дней с 11 утра вас могут угощать спиртным, но если к вечеру вы окажетесь не в состоянии играть с большим руководителем в национальную настольную игру, то считайте, что завтра вас не пригласят на обсуждение скидок. Точно так же, как оказавшись в корейском доме, не забудьте почавкать за столом в благодарность хозяйке. Иначе скажут, что кимчхи был ужасен, а вы крайне невоспитанный человек».



Во время переговоров важно не поддаваться на манипуляцию.

Полезные техники и переговорные приемы

Участники мероприятия уделили особое внимание психологическому аспекту переговоров. Знание когнитивных практик увеличивает вероятность достижения заданной цели. Например, использование такого приема, как «якорь». Человек всегда

берет за точку отсчета то число, которое видит первым. Цена первого предложения должна быть с понятной логикой, но всегда выше той, которую вы можете предложить. Это дает вам возможность делать клиенту скидки. Как отметил Андрей Фролов, это эффективная техника, которая требует, однако, определенного умения. Сильно завысив цену, можно потерять клиента навсегда.

ДМИТРИЙ СВАТКОВСКИЙ:

«Переговоры — это дисциплина, подготовка, тренировка. Симбиоз знаний, управление эмоциями, владения ситуацией, умение искать компромиссы».

Уступки также следует делать осознанно. Убывающие скидки информируют о близости к пределу и помогают оставаться в выгодном положении. Нарастающие же стабильные предпочтения, наоборот, дают сигнал на продолжение торга. Основываясь на собственном опыте переговоров, Фролов отметил, что уступки всегда должны быть обоюдны, четко зафиксированы и встроены в стоимость сделки.

Одна из самых эффективных техник при переговорах – MESO (Multiple Equivalent Simultaneous Offers) множество эквивалентных одновременных предложений. Предложив партнеру выбрать интересную ему форму сотрудничества, выявите его приоритеты и интересы, покажете честность своих намерений. Помимо этого, MESO помогает создавать более эффективный «якорь» и делать небольшие, но важные для бизнес-встречи уступки. Даже если ни одно предложение не будет принято, возможность выбора сделает отношение сторон понятнее и теплее.

Когда переговоры уже позади, стороны все обсудили и пришли к определенным решениям, необходимо убедиться, что все одинаково понимают договоренности. На следующий день постарайтесь проанализировать свои результаты. Это поможет избежать ошибок в будущем. Даже если встреча не принесла желаемого результата, оставляйте двери открытыми и возвращайтесь к общению, усилив свои позиции.