

ПЕРЕГОВОРЫ

— ДЛЯ ТЕХ, КТО БОИТСЯ —

— китайские секреты —



Евгений
Бажов

Евгений Бажов

**Переговоры для тех, кто
боится. Китайские секреты**

«Издательские решения»

Бажов Е.

Переговоры для тех, кто боится. Китайские секреты / Е. Бажов —
«Издательские решения»,

ISBN 978-5-00-556829-8

Волнуетесь перед важным разговором? Не знаете, что и как сказать? Теряетесь перед значимыми для себя людьми? А, может быть, так хотите продать свой товар или заполучить нового клиента, что идёте на слишком большие уступки и в итоге оказываетесь в убытке? Тогда эта книга для вас. Вы узнаете, как снять волнение перед важной встречей, расположить к себе собеседника, наладить взаимовыгодное сотрудничество, обсудить сложные темы и многое другое. А помогут вам приёмы и методики в этой книге.

ISBN 978-5-00-556829-8

© Бажов Е.
© Издательские решения

Содержание

Об авторе	6
Введение	7
Часть первая.	8
Настройка перед встречей	8
УТП – с чем вы идёте на переговоры	9
Подготовка к переговорам	11
Алгоритм переговоров	13
Выступление на публике	14
Вопросы	15
Домашнее задание	17
Резюме части 1. Переговоры. Памятка	18
Полезные вопросы	20
Вредные вопросы	21
Полезные дополнения и примечания	23
Часть 2.	24
Аргументы	24
Конец ознакомительного фрагмента.	29

Переговоры для тех, кто боится Китайские секреты

Евгений Бажов

Редактор Анастасия Фокина

Корректор Анастасия Фокина

Арт-директор Ирина Белоносова

© Евгений Бажов, 2021

ISBN 978-5-0055-6829-8

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

Этой книге бы не случилось без помощи и содействия многих людей. Благодарю мою жену Ольгу за поддержку и ценные советы. Папу, маму, сестру – за веру в меня. Психолога, академика Михаила Литвака – за личный пример и рекомендацию идти своим путём. Моих партнёров, бизнес-консультантов Стивена Янга и Джордана Суна – за мудрость и терпение в наших проектах. Ирину Белоносову – за идею обложки, которая передала главную мысль книги: смотреть в глубину. Джимшера Челидзе – за его бесценные комментарии и обратную связь по книге, которые помогли значительно её улучшить и частично вошли в содержание и резюме глав.

А также спасибо всем коллегам по консалтинговой деятельности и партнёрам по бизнесу за их примеры из жизни и работы.

Вместе мы сила!

Евгений Бажов

Об авторе

Евгений Бажов – предприниматель, исследователь, полномочный представитель Финансово-банковской ассоциации Евро-Азиатского сотрудничества. Проживает и ведёт бизнес в Китае с 2004 года. Владеет китайским, английским и японским языками, глубоко погружён в культуру стран Азии.

Автор этой книги имеет степень Executive MBA (управление бизнесом) и является бизнес-коучем Executive Coach ACC, ICF, для руководителей мировых корпораций из списка Fortune 500. Выпустил несколько книг о ведении бизнеса и саморазвитии в СНГ, США и Китае.

Автор сам прошёл путь предпринимателя, а также получил уникальный опыт работы бизнес-консультантом для китайских собственников и руководителей международных компаний. Это дало ему возможность понять образ мышления управленцев, чтобы разработать методы эффективных переговоров, приводящих к результату.

Введение

Довольно часто встреча с новым или важным клиентом – это большой стресс. Это переживания. Особенно если на карту поставлено много: новый проект, крупная сделка, деньги. Несмотря на внешний poker face (невозмутимое выражение лица – *прим. автора*), ладони всё равно потеют, а сердце в груди бьётся сильнее.

В этой книге собран наш совместный с партнерами по Simplify Consulting опыт подготовки к переговорам. На троих у нас около 80 лет опыта ведения переговоров в разных сферах и на разных уровнях.

Книга основана на практических рекомендациях:

- 1) Джордана Суна, генерального директора международного холдинга, в котором заняты 53 тысячи сотрудников;
- 2) моих – частного предпринимателя и ментора, более 20 лет прожившего в Китае;
- 3) Стивена Янга, бизнес-консультанта по маркетингу и стратегии из Канады.

Эта методика уже помогла многим нашим клиентам по коучингу успокоиться и отточить навыки успешного ведения переговоров до получения результата.

Книга состоит из четырёх частей.

Первая часть – это практические приёмы по предварительной подготовке, личной настройке и поведению в переговорах.

Вторая часть рассказывает, что и как отвечать на возражения, чтобы не попадать впросак.

Третья направлена на воскрешение и оттачивание главного навыка продвижения по жизни и в бизнесе, ныне забытого в СНГ, – лести и подхалимажа. Переговоры ведутся с людьми, и если вы хотите достичь нужного вам результата, то этими навыками необходимо владеть в совершенстве. Если вы с этим не согласны, возможно, вам не стоит приобретать это пособие. Ведь каждый раз вы будете вести мучительную войну с моралью. А нужно ли вам это?

В четвёртой части вы узнаете современные секретные стратегии продвижения в бизнесе и жизни, основанные на древнекитайских мудростях.

В конце каждой части вы найдёте краткое резюме, полезное для запоминания. Если у вас нет времени читать всю книгу, то одних резюме будет достаточно, чтобы уловить суть или быстро освежить в памяти свои знания.

Бизнес и переговоры по-китайски – это интересное и увлекательное приключение. Это исследование новых методов и расширение границ – своих личных и бизнеса. Готовы отправиться в путешествие?

Часть первая. Переговоры. Памятка

Настройка перед встречей

Моя цель не в том, чтобы понравиться клиенту, партнёру, начальнику или коллегам. Моя главная цель – натренироваться. Научиться эффективно работать, продавать. Это игра. Тренировка. Подготовка к большим турнирам в будущем. И в этой игре я могу проиграть, ошибиться, встретить более сильных противников...

Но это и к лучшему! Сильные соперники или проигрыш делают и меня сильнее, ведь они дают мне ценный опыт. Если я продолжу тренироваться, то смогу ли с таким новым опытом пройти дальше? На следующий этап? Конечно. И значит, подойдя к большому турниру, на высшем уровне, я буду уже натренированным высококлассным профессионалом.

Перед встречей опишите вашу позицию с точки зрения ключевых моментов в рабочем и бизнес-аспектах.

Например, с нашей точки зрения, ключевыми моментами, к которым мы должны апеллировать во время переговоров, являются:

Наши позиции:

Что мы можем:

Что мы хотим:

На что мы готовы пойти, чтобы получить этого клиента:

На что мы НЕ готовы пойти, чтобы получить этого клиента:

Что, как мы считаем, хочет клиент? Какие у него потребности? Как мы можем их закрыть? (Это ваша гипотеза. На переговорах постарайтесь выяснить, насколько она верна. После переговоров проанализируйте встречу в отчёте о ней.)

УТП – с чем вы идёте на переговоры

УТП – это уникальное торговое предложение. Как его составить?

Сначала узнайте: **КТО ВЫ** в восприятии ваших клиентов? **ПОЧЕМУ ОНИ ВЫБИРАЮТ ВАШУ КОМПАНИЮ, ПРОДУКТ** или **УСЛУГУ**?

Точка «УЖЕ» сама по себе содержит что-то хорошее. Бизнес уже работает, уже приносит деньги, как-то развивается — и это неплохо, и может быть, даже достаточно. Однако если вы читаете эти строки, значит, уже нет, не достаточно.

Вы хотите большего. Правда?

Оцените подход «Макдональдс»: быстрое обслуживание, недорогая еда, средний вкус. Это их УТП. Клиент рассчитывает получить именно этот уровень сервиса и еды, и за эту цену его всё **УСТРАИВАЕТ**.

Выявите ваши сильные стороны.

Как это сделать? Один из способов – поговорить с вашими клиентами, покупателями вашей услуги. Узнайте, как они вас воспринимают.

1. Что ценного вы делаете для них?
2. Что вы делаете хорошо?
3. Что можете делать лучше?
4. Какие ещё услуги они желали бы получить от вас?
5. Что они от вас ожидают?

Ваша задача – получить ответы на эти вопросы. Как её выполнить?

Шаг 1. Написать письмо с перечнем вопросов и для начала прочитать его самим себе.

Шаг 2. Потом пусть это письмо вам прочтёт ваш коллега.

Шаг 3. Как ваши ощущения? Запишите ответы. Теперь можно подкорректировать письмо. Бывает ли у вас так, что в голове всё гладко, а на бумаге получается не очень? У меня бывает. И данный способ поможет предупредить возможные непонятности.

Шаг 4. Отправьте эти вопросы вашим клиентам, предварив их, например, такой формулировкой:

«Уважаемый Иван Иванович, у меня к вам трудная просьба. Если вы откажете, претензий и обид у меня не будет. Мы работаем над повышением уровня сервиса, чтобы предоставлять вам ещё более качественные услуги. И я буду вам очень благодарен, если вы найдёте время ответить на эти вопросы...»

С благодарностью, генеральный директор ООО «Три Е» Бажов Е. Е.»

Удостоверьтесь, что клиент получил письмо, и уточните, когда ему будет удобно обсудить эти вопросы. Лучше всего сделать это либо при живом общении, либо по видеосвязи. Тогда у вас будет возможность оценить эмоции и невербалику собеседника. Чем больше клиентов вы опросите, тем чётче сможете сформулировать своё УТП и тем успешнее будет ваше дальнейшее развитие.

Вам подходит эта тактика?

Некоторые люди смущаются – им кажется неудобным отвлекать занятого человека. Но ведь вы стараетесь и для него тоже: ответы на эти вопросы помогут вам улучшить своё предложение, и этому клиенту тоже будет комфортнее с вами работать! Ну а если кто-то действительно очень занят, он просто проигнорирует ваше письмо.

По нашему опыту, около 25% не ответят ничего, 40% ответят односложно, а оставшиеся 35% дадут пищу для размышлений.

Подготовка к переговорам

Важно!

ПЕРЕД ПЕРЕГОВОРАМИ УЗНАЙТЕ КАК МОЖНО БОЛЬШЕ О ТЕХ, С КЕМ ВЫ БУДЕТЕ ВЕСТИ ПЕРЕГОВОРЫ: ИХ ХАРАКТЕР, ПРАВЫ, ИСТОРИЮ, МАНЕРЫ и так далее.

Как это сделать?

Самый простой вариант – посмотреть их профили в социальных сетях.

1. Полистайте альбомы с фотографиями, обратите внимание на места, отмеченные на фото. Это поможет выявить их интересы, хобби, увлечения.

2. Возможно, у вас есть общие друзья.

3. Все это пригодится для small talk (разговора о жизни) и позволит расположить к себе собеседника.

4. В социальных сетях можно не просто найти и изучить информацию, но и визуализировать себя – познакомиться и «подружиться» с руководителями потенциальных компаний-клиентов.

5. Можно активно комментировать заметки, ставить «лайки» под фотографиями, появляться в ленте новостей – делать всё, чтобы стать заметным.

Это будет вам на руку в предстоящих переговорах: на встречу вы уже придёте как «свой». При прочих равных условиях это даст небольшое преимущество перед конкурентами: контракт чаще заключают с тем, кого знают лично.

ГДЕ?

Постарайтесь проводить переговоры в офисе у конкурента или клиента, на его территории. Это поможет оценить ситуацию в компании, послушать разговоры сотрудников, посмотреть на их поведение, задать вопросы, к примеру, пока идёте в кабинет.

С ЧЕМ?

При обучении жёстким переговорам часто дают совет: «Не ходите на переговоры без рычага давления. Отложите их до момента, когда найдёте рычаг, который заставит людей принять вашу позицию. Если такого рычага нет, то зачем идти? Вы заранее обречены на потерю». Возможно, это хорошая рекомендация для сильных людей, и, наверное, она кому-то подходит.

Мы же рекомендуем посмотреть на дело с другой стороны: я иду **ПОТРЕНИРОВАТЬСЯ**. На этом клиенте я смогу подготовиться, определить и отшлифовать своё УТП, чтобы уже на следующей встрече, у другого клиента, быть более подготовленным. Таким образом, спустя какое-то время я стану суперпрофессионалом продаж с очень ценным УТП.

С ЧЕГО НАЧАТЬ?

Все переговоры желательно начинать с того, чтобы расположить к себе собеседника. Скажите ему что-то приятное. Что конкретно можно сказать и как именно это сделать, я подробно расскажу во второй и третьей частях.

На втором этапе, после того как вы освоитесь с комплиментами, можно переходить на следующий уровень мастерства и тренироваться в технике моделирования эмоций: удивить/разозлить – согласиться.

Удивить или разозлить можно, например, тем, что вы не согласитесь с позицией или мнением собеседника. Потом, под напором аргументов, следует согласиться, то есть «сдаться» – так человек почувствует своё превосходство, ощутит себя победителем и неосознанно станет более снисходительным и лояльным к вашей позиции. Но этот навык требует практики.

Алгоритм переговоров

Какова цель коммерческого предложения, переговоров, сопроводительного письма?
Целей можно выделить несколько:

- 1) удивить;
- 2) похвалить партнёра по общению;
- 3) косвенно похвалить себя;
- 4) продемонстрировать готовность к отказу.

Похвале будет посвящён отдельный раздел ниже.

Аргументы

Действовать в переговорах лучше так: один из сильнейших аргументов расположить в начале, а второй по силе – в конце. Все остальные доводы можно поставить в середину своей речи. Два самых сильных аргумента, как большие гвозди, укрепят воздействие ваших слов на собеседника.

Заучивать или нет?

Не нужно запоминать, что вы будете рассказывать на встрече. Лучше постарайтесь ухватить общий настрой, идею, с которой вы идёте. Слова подберутся сами.

Однако эта рекомендация подходит лишь тем, кто уже хорошо разбирается в теме, знает детали предмета, о котором будет идти речь. Если же вы пока ещё не считаете себя таким экспертом, то лучше записать свою речь дословно и выучить её наизусть. Можно распечатать её и положить в красивую папку. При сильном волнении на встрече уместно использовать приём подстройки под собеседника: «Уважаемый Иван Иванович, при разговоре с таким авторитетным для меня человеком я сильно волнуюсь и поэтому могу начать заикаться. Чтобы не тратить ваше время на мои заикания, разрешите, я зачитаю основную часть?»

Во всех случаях, когда я или мои клиенты использовали этот приём, мы отмечали, что собеседник благосклонно принимал такую просьбу. Это неудивительно, ведь мы подчеркнули его величие и авторитет.

Как снять волнение перед встречей

Я использую следующие способы.

1. Физиологический: попрыгать 15—20 раз, выполнить приседания и отжимания в том же количестве или быстро пройтись пешком до места встречи. Также можно взбежать по лестнице. Использую по ситуации. Если я волнуюсь, то у меня быстро бьётся сердце, я потею и испытываю напряжение. Через физическую нагрузку я направляю это состояние в нужное русло и таким образом успокаиваюсь.

2. Ментальный: за несколько минут до встречи, прикрыв глаза, сфокусироваться на ощущениях в теле. Эта практика называется ноутинг. Мысленно отмечайте всё, что чувствуете: тепло, сердцебиение, касание одежды или что-то чешется. 30 секунд такой медитации помогут восстановить спокойствие и сфокусироваться. Подход работает при должной степени тренировки.

Выступление на публике

Если вам довелось выступать на публике, то мне нравится такой метод: выбрать в зале лицо, которое вам симпатично, и обращаться как бы только к этому человеку. Рассказывайте конкретно ей или ему. Помните, что иногда желательно переводить взгляд на других людей слева или справа, а затем можно снова возвращаться к той же персоне.

Однако бывает и так, что из-за света софитов зал не видно. Что делать тогда?

В такой ситуации я представляю себе лицо любимой женщины и разговариваю уже с ней. Так мне легче вести своё выступление и нести эмоцию. Ведь люди в зале, общество – это единый организм, который хочет только одного: получить вашу эмоцию. В этот момент почти неважно, что именно вы говорите, мало кто будет вслушиваться в ваши цифры, и даже если вы что-то забудете или ошибётесь, скорее всего, никто этого не заметит. В большинстве своём люди заняты собой и своими мыслями или утыкаются в телефоны. Чтобы вас слушали, вы должны быть шоуменом, крутым оратором, а это особый талант или навык.

Вопросы

Тот, кто спрашивает, тот доминирует.

Я работал с одним корпоративным клиентом. Их компания хотела провести маркетинговое исследование, чтобы понять, почему их подразделение в Китае медленно развивается. Когда мы начали изучать их ситуацию, то увидели отсутствие роста продаж, убытки, нескончаемые требования дотаций и игнорирование заявленного плана руководителем китайского офиса. Менеджмент при этом оптимистично утверждал, что на первом этапе так бывает «у всех» и для этого якобы есть объективные причины и факторы. То есть получалось, что это не их некомпетентность, а рынок такой. Мы провели аудит. Клиент увидел реальную ситуацию, а не ту, которую навязывал ему китайский офис. Выявился глубокий кризис управления и всей системы. Как мы решали этот вопрос, вы можете найти в других моих книгах. Здесь же я хочу лишь показать пример, как вам в качестве консультанта следует вести себя в офисе у клиента под огнём менеджмента. Или вы думаете, он не будет защищаться?

Итак, во время разговора с клиентами вы можете реагировать на любые глупые заявления со стороны клиентов или отговорки менеджмента следующим образом.

Вы: По какой причине вы это сделали?

Они: ... (Дают свое объяснение.)

Вы: Хм... (Многозначительная тишина.)

Вы: Была ли для этого какая-то конкретная причина?

Они: ... (Пояснение.)

Вы: Ааааа... (Многозначительная тишина.)

Вы: Стояла ли за этим какая-то стратегия?

Они: ...

Вы: Хм... (Многозначительная тишина.)

Думаю, основной алгоритм уже понятен. Междометия с последующими паузами – это один из манипулятивных приёмов, ставящих собеседника в позицию, когда он вынужден оправдываться. Дальше его легче склонить к нужному вам решению или получить от него дополнительную информацию.

Помните: тот, кто задаёт вопросы, управляет ситуацией.

Готовясь к переговорам, подготовьте вопросы, которые вы будете задавать. Можете ориентироваться на следующие типы.

1. Вопросы планирования: «Сколько по времени продлится наша встреча?» Такие вопросы показывают, что вы серьёзный человек.

2. Информативные: «Сколько лет Вашим детям? В каком районе Вы живёте?» Это помогает сократить дистанцию и найти точки для выстраивания беседы.

3. Дружеские: «Вы смотрели/читали/слышали/любите чай? Вам не надоело (это дело, бизнес, погода)?» Такого рода вопросы завязывают small talk – предварительный диалог вроде бы ни о чём, который тем не менее помогает снять напряжение у обеих сторон.

4. Вопросы-комплименты: «Как Вы вытерпели такой кошмар (например, самоизоляцию и локдаун во время пандемии Covid-19)?»

5. Любопытствующие: «Почему вы пришли ко мне, а не к „инфоцыганам“?» Вопрос кажется дурацким, но при ответе на него клиент может многое рассказать. Задать его имеет смысл в том случае, если клиент сам обратился к вам. Вместо «инфоцыган» можете использовать каких-то своих шарлатанов, которые обещают суперрезультат быстро и дешево в вашей сфере.

6. Чтобы узнать, насколько честен с вами клиент, задайте вопрос, на который вы точно знаете ответ. А лучше два или три.

7. Вопросы раздражения: «А не подвести ли нам итог?» Уместны, если вы видите, что клиент не может на что-то решиться или не доверяет вам. Подумайте: как он будет работать с вами дальше, если даже вы его на это уговорите? Точно так же. Вы готовы к этому?

8. Запутывающие вопросы: «Вы хотите, чтобы в этой ситуации я придумал что-то новое, но этот подход не укладывается в ваш бюджет. Так как нам быть?» Ответственность за принятие решения должна лежать на партнере по общению.

Важный момент: если вам хамят, обманывают, недоговаривают, значит, у другой стороны слабая позиция. Этим можно и нужно пользоваться. Записывайте все элементы, если есть возможность, лучше на видео или аудио, чтобы потом проанализировать. Но если можно только в блокнот, это тоже хорошо. Главное – сделать это «по горячим следам».

Следующим ходом может быть амортизационное письмо этому сотруднику и/или его руководителю. Писать его следует в нашем стиле. Для разработки индивидуального письма под вашу ситуацию вы можете связаться со мной. Амортизационное письмо – это методика, разработанная психологом М. Е. Литваком, которую мы адаптировали под бизнес-переговоры. Она позволяет направить любой вид агрессии против самого агрессора. Шаблоны таких писем вы также можете найти в книгах М. Е. Литвака.

Нюансы

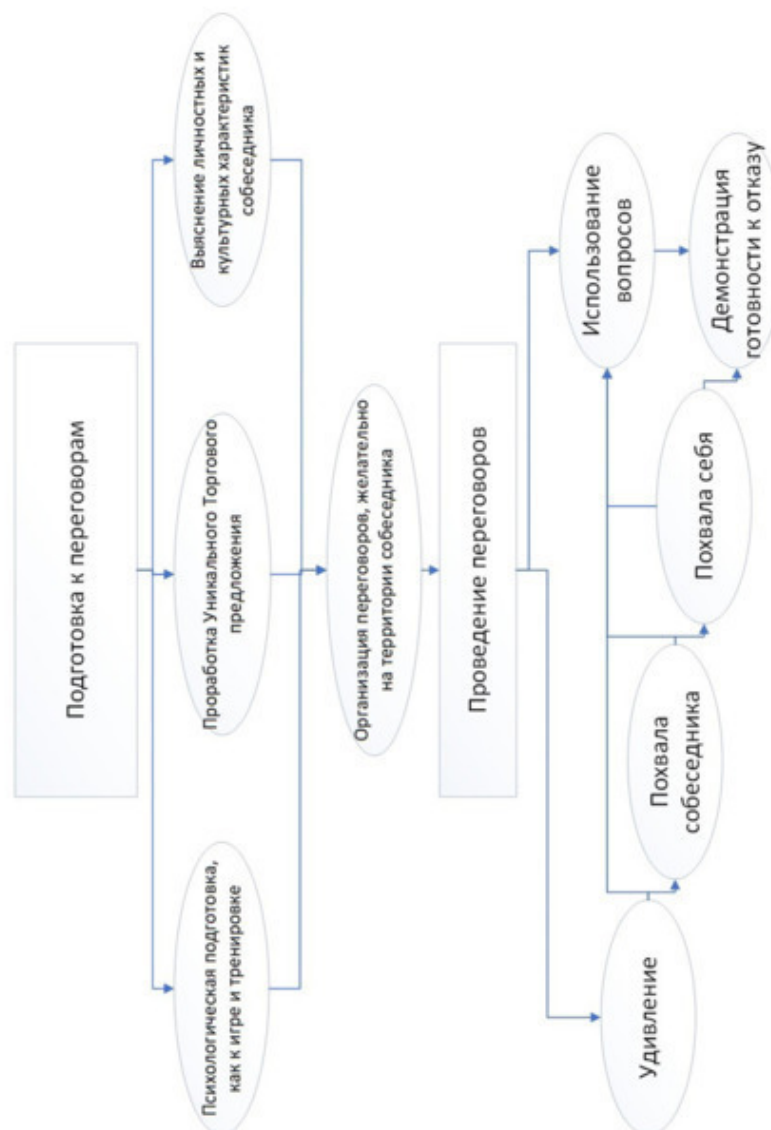
- На переговоры лучше ходить в паре. Если вы мужчина, а вашим собеседником будет женщина, то желательно, чтобы и с вами была женщина.

- Вы всегда имеете право ответить позже. Не принимайте скоропалительных решений. Например, можно сослаться на то, что решение принимается коллегиально или нужно обсудить его с партнёром и т. д.

ПРАВИЛО: все решения принимайте на холодную голову!

Домашнее задание

После переговоров напишите конспект-отчёт, который можно выслать другой стороне (см. отчёт 1 в конце этого раздела). Это позволит выстроить отношения и зафиксировать этапы. Также часто бывает, что другая сторона видит ситуацию иначе и внесёт свои исправления.



Резюме части 1. Переговоры. Памятка

Если у вас нет времени читать всю первую часть либо возникла потребность освежить в памяти прочитанное, то вам поможет этот раздел. Наш принцип: «Повторение – мать учения». Результаты исследования, проведённого среди 8000 корпоративных лидеров Маршаллом Голдсмитом, выявили, что карьерный рост быстрее всего шёл у тех руководителей, которые ввели в свою жизнь привычку резюмировать прочитанный/изученный материал и периодически напоминать его себе. Причём чем чаще повторялся материал, тем быстрее и выше менеджер поднимался по карьерной лестнице. (Данное исследование вы можете найти под названием: «Leadership is a Contact Sport» by Marshall Goldsmith and Howard Morgan.)

Давайте и мы вспомним основные положения первой главы.

1. Переговоры – это игра и тренировка. Чем сильнее ваш противник, тем эффективнее тренировка. Поражение на тренировке позволяет учесть ошибки и улучшить свои результаты, чтобы стать сильнее к тому времени, когда переговоры будут идти на высоком уровне. Количество всегда перерастает в качество.

2. Сформируйте понимание вашего уникального торгового предложения (УТП). Узнайте, кто вы для ваших партнеров и клиентов. Почему они выбрали вас? Разобраться в этом вам помогут ответы на следующие вопросы.

- *Что ценного вы делаете для них?*
- *Что вы делаете хорошо?*
- *Что можете делать лучше?*
- *Какие ещё услуги они желали бы получать от вас?*
- *Что они от вас ожидают?*

Желательно выяснить это у клиентов. Не бойтесь их отказов, молчания или скупых ответов. Такие реакции составят 60—70%. Зато полученные продуктивные ответы позволят понять свои плюсы и минусы, что станет опорной точкой для дальнейшего развития.

3. До переговоров узнайте как можно больше о том, с кем вы будете говорить: характер и нравы собеседников, историю, манеры и т. д. В качестве источников используйте в числе прочего социальные сети. Подготовьте анкету перед встречей.

4. Постарайтесь организовать переговоры на территории партнёра. Ему это даст возможность расслабиться, а вы соберёте полезную информацию о компании партнёра, узнаете их культуру.

5. Во время встречи с потенциальным клиентом забудьте о том, что вы профессионал в своей области! В этот момент вы продавец! Ваша задача – показать, как ваш опыт гарантирует, что вы сможете наилучшим образом выполнить эту работу.

6. Алгоритм переговоров:

- *удивить;*
- *похвалить партнёра по общению;*
- *косвенно похвалить себя;*
- *продемонстрировать готовность к отказу.*

7. Рекомендую один из сильнейших аргументов расположить в начале, а второй по силе поставить в конец своей речи.

8. Не забывайте, что вам нужно рассказать на встрече, – лучше поймите общий настрой, идею, с которой вы туда идёте. Слова подберутся сами. Совет подходит лишь для тех, кто знает свой продукт и услугу «наизусть».

9. Если вы ещё совсем новичок в переговорах, запишите и выучите своё выступление. Распечатайте текст и положите в красивую папку. На встрече можете сказать, что не так часто общаетесь с такими важными людьми, и попросить разрешения пользоваться заметками.

10. Снятие волнения перед встречей:

- попрыгать 15—20 раз, выполнить приседания и отжимания в том же количестве или быстро пройтись пешком до места встречи, можно также взбежать по лестнице;

- за несколько минут до встречи, прикрыв глаза, сфокусироваться на ощущениях в теле.

11. При выступлении на публике выберите в зале лицо, которое будет вам симпатично, и обращайтесь к этому человеку. Если не получается, представьте лицо любимого человека и общайтесь с ним.

12. Тот, кто задаёт вопросы, управляет ситуацией. Старайтесь задавать вопросы и иногда вставлять очень краткие комментарии, междометия и выдерживать многозначительные паузы.

13. Подготовьте вопросы, которые будете задавать. Типы вопросов:

- *вопросы планирования* – «Сколько по времени продлится наша встреча?»
- *информативные* – «Сколько лет Вашим детям? В каком районе Вы живёте?»
- *дружеские* – «Вы смотрели/читали/слышали/чай любите?»
- *вопрос-комплимент* – «Как Вы могли вытерпеть такой кошмар (например: самоизоляция и локдаун во время пандемии Covid-19)?»
- *любопытствующие* – «Почему Вы пришли ко мне, а не к „инфоцыганам“ и прочим „волшебникам“, гарантирующим потрясающие результаты быстро и дешево?»
- *чтобы узнать, насколько честен с вами клиент, задайте пару вопросов, на которые вы точно знаете ответ;*
- *вопросы раздражения* – «А не подвести ли нам итог?» (если клиент не может решиться или проявляет недоверие);
- *запутывающие* – «Вы хотите, чтобы в этой ситуации я придумал что-то новое, но этот подход не укладывается в ваш бюджет, так как нам быть?»

14. Ответственность за принятие решения должна лежать на партнёре по общению.

15. Вам хамят, обманывают, темнят, значит, позиция другой стороны – слабая.

16. При сомнениях в успешности переговоров используйте амортизационные письма.

17. Ходите на встречи парами. Если вы мужчина, а другой стороной переговоров будет женщина, возьмите с собой в пару женщину.

18. Берите паузу, чтобы принять решение на холодную голову. Не принимайте поспешных решений.

Полезные вопросы

1. О задаче и её технических особенностях.
2. О причинах передачи работы на аутсорсинг или прекращении контракта с предыдущей компанией.
3. О том, каких результатов ждут собеседники от сотрудничества.

Продемонстрировать свой профессионализм помогут правильные вопросы, заданные в подходящий момент. Например, вот хорошие вопросы, которые может задать в середине переговоров сотрудник компании, предоставляющей бухгалтерские услуги на аутсорсинге.

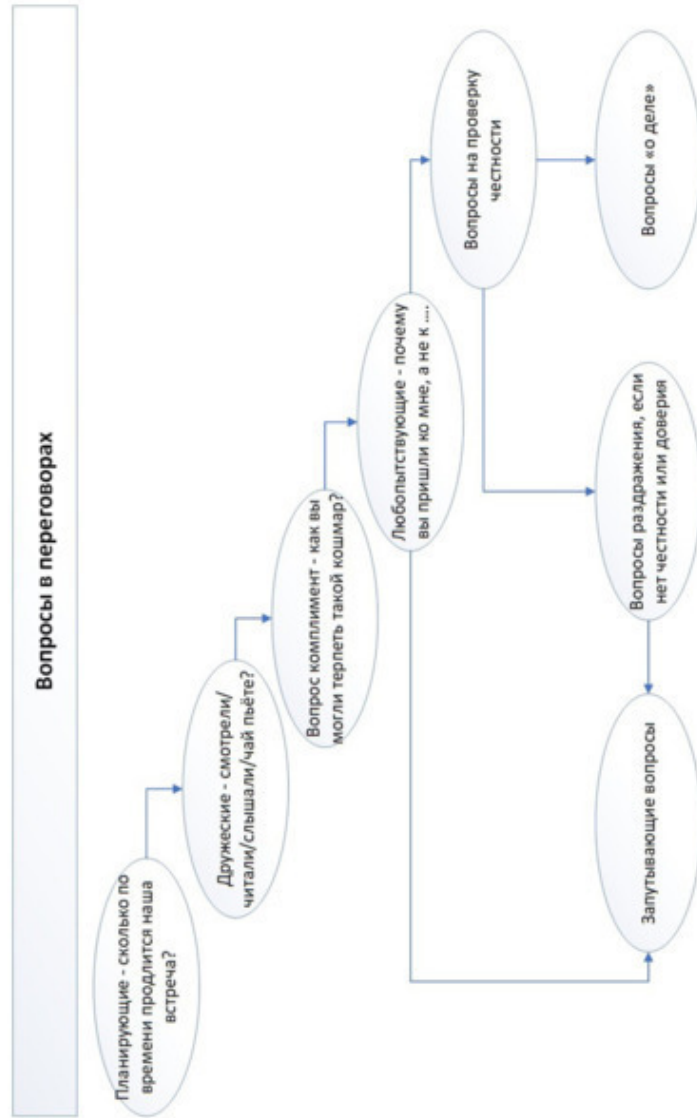
- В каком состоянии бухгалтер и бухгалтерская служба на сегодня?
- Какой программой вы пользуетесь?
- Какая управленческая отчётность нужна акционерам и в какие сроки, если не считать отчётности для контролирующих органов?
- Сколько собственных бухгалтеров в компании на первичке и каков их уровень квалификации?
- По каким причинам принято решение отдать бухгалтерию на аутсорсинг?
- (Если до этого компания уже работала с аутсорсингом.) В чём причина расставания с предыдущей компанией? Сотрудничество прекращено из-за несоответствия ожиданиям или потребностям? Не видят ли они в вашем предложении тех же пунктов, которые могут помешать вам выполнять эту работу, как и вашим предшественникам? (Очень рекомендую задать этот вопрос, когда вы уже видите, что нравитесь собеседникам и они готовы сделать вам предложение. Помимо того, что он показывает вас деловым человеком, он ещё и даст понять, насколько легко или трудно будет обсуждать щекотливые моменты с заказчиком. А кроме того, он перекладывает ответственность за результат вашей работы на заказчика! И это, я считаю, исключительно верно при найме исполнителя: ответственность за то, как компания-исполнитель справится со своей работой, лежит только на заказчике! Если что-то пойдёт не так, значит, он не смог оценить возможности исполнителя или не разобрался в людях, соответственно, нанял не того, кого нужно.)
- Ну и в целом: каких результатов они ждут от компании, которой хотят поручить выполнение заказа/подряда/работы?

Я уверен, вы уже видите общую закономерность этих вопросов и сможете провести аналогию между профессией главбуха и своей собственной, чтобы составить подобные вопросы под свою цель.

Всё это касалось «хороших» вопросов. А они бывают такими не всегда.

Вредные вопросы

1. Размеры оплаты и гарантии.
2. Увеличение стоимости контракта.
3. Перспективы сотрудничества.



Полезные дополнения и примечания

Критерии выбора партнёра

1. Личность первого лица.

a. Его опыт и история, управленческие навыки.

b. Готовы ли вы пережить с ним кризисы?

2. Рейтинг компании.

3. Развивается ли компания? Можно ли выйти с ними на новый уровень?

a. Что с компанией было 5 лет назад, а что происходит сейчас?

b. Какие планы на ближайшие 10 лет?

c. Какова репутация работников и уровень текучки? Есть ли яркие сотрудники?

d. Открываются ли новые направления?

e. Насколько компания клиентоориентированна? Какое отношение к репутации?

4. Возможность увеличить свои доходы в будущем.

5. Личность руководителя, с которым будете сотрудничать.

a. Сможете ли вы с ним сотрудничать?

b. Комфортно ли вам с этим руководителем?

Часть 2. Работа с возражениями

Аргументы

Эту часть начну сухой теорией об искусстве АРГУМЕНТАЦИИ. Далее будут живые кейсы из практики.

Теоретический материал основан на работах моего ментора Фрэнка Вагнера, мастера переговоров и аргументации.

Теория аргументации (в дальнейшем «аргументация») — это междисциплинарные знания о том, как делать выводы через логические рассуждения, опирающиеся на изначальные тезисы и предпосылки. Она включает в себя искусство гражданской дискуссии, разговора и убеждения. Она изучает правила вывода, логику, дебаты и переговоры, направленные на достижение взаимоприемлемых решений.

Цитаты об аргументации

«Существует три цели критической аргументации: выявить, проанализировать и оценить аргументы. Термин „аргумент“ используется в особом смысле, имея в виду поддержку (обоснование) утверждения или его критику. Утверждение, которое вызывает вопросы или которое можно поставить под сомнение. Сказать, что что-то является успешным аргументом, в этом смысле означает, что оно даёт вескую причину или несколько причин для поддержки или критики утверждения». (Д. Н. Уолтон. Основы критической аргументации. Издательство Кембриджского университета, 2006 г.)

«Люди, использующие аргументацию, всегда апеллируют – явно или неявно – к какому-либо стандарту разумности. Это, однако, не всегда означает, что каждая аргументация действительно разумна». (F. N. van Eemeren et al. Argumentation: Analysis, Evaluation, Presentation. Lawrence Erlbaum, 2002.)

Когда использовать аргументацию

1. Есть разногласия, разные точки зрения.
2. Предмет важен для людей.
3. Желательно добиться согласия партнёра по общению.
4. Согласие будет дано добровольно.
5. Нет более простого способа решить проблему.

Помехи/вызовы для эффективной аргументации

1. Желание побыстрее закрыть вопрос или завершить диалог, а не договориться и разрешить разногласия.
2. Люди сильно хотят получить желаемый для них результат.
3. Люди приходят на переговоры с багажом других проблем.

4. Люди воспринимают определённые убеждения как настолько фундаментальные, что не рискуют ставить их под вопрос или оспаривать (использование таких слов, как «всегда», «никогда», «должен» и «обязан», может сигнализировать о наличии подобных убеждений).

5. Аргументы разработаны и подготовлены не полностью из-за недостатка информации, что требует чтения между строк (требуется субъективное суждение).

6. Неравенство в навыках (то есть в умении задавать вопросы), власти и/или ресурсах.

Лучшим переговорщиком всех времён и народов лично я считаю древнегреческого философа Сократа. Он был основоположником подхода, который сегодня и называют «сократический диалог». Подход заключается в том, чтобы подвести собеседника к желаемому мне выводу путём вопросов. Вопросы запускают работу мышления собеседника, человек начинает думать и сам приходит к необходимому выводу, то есть создаёт истину самостоятельно.

Сократический диалог активно применяют в продажах, переговорах, психологии, коучинге, управлении, образовании и многих других сферах деятельности.

Условия, ведущие к эффективному использованию аргументации

1. Поиск истины в конкурирующей точке зрения (вспомните, что одна и та же цифра с одной стороны выглядит как 6, а с другой – как 9).

2. Придерживайтесь таких жизненных ценностей, как искренность, прямота, актуальность и ясность. Важен интеллектуальный плюрализм – признание того, что нет единого правильного ответа, только вероятности.

3. Главное – диалог. Говорите по очереди с собеседником. Монолог не приводит к согласию.

4. Равные возможности влияния сторон друг на друга.

5. Использование сторонами уловок, чтобы достичь единого мнения, истины и согласия.

6. В разговоре допустимо несогласие с собеседником, также можно прийти к выводу, что согласие не может быть достигнуто.

Рассмотрите пример сократического диалога. Как вы считаете, соблюдены ли условия эффективного использования аргументации?

– «О, милый Критон! Давай вернёмся к вопросу о мнениях и посмотрим, хорошо ли мы говаривали неоднократно, что на одни мнения следует обращать внимание, а на другие нет. <...> люди <...> утверждали, что из мнений, какие бывают, <...> одни следует, а другие не следует высоко ценить. Скажи мне, ради богов, Критон, разве это, по-твоему, не хорошо было говорено? <...> Правильно ли, по-твоему, говорят люди, что не все человеческие мнения следует уважать, но одни следует уважать, а другие нет...»

– Хорошо.

– Значит, хорошие мнения нужно уважать, а дурные не нужно?

– Да.

– Но хорошие мнения – это мнения людей разумных, а дурные – неразумных?

– Как же иначе?

– Ну, а как мы решали такой вопрос: тот, кто занимается гимнастикой, обращает ли внимание на мнение, похвалу или порицание всякого или только одного, а именно врача или учителя гимнастики?

– Только его одного.

– Значит, ему нужно бояться порицаний и радоваться похвалам одного того, а не всех?

– Очевидно.

– Стало быть, он должен вести себя, упражняя своё тело, ну и, разумеется, есть и пить так, как это кажется нужным одному – тому, кто к этому делу приставлен и понимает в нём, а не так, как это кажется нужным всем остальным.

– Это верно.

– Хорошо. А если он этого одного не послушается и не будет ценить его мнения, а будет ценить слова большинства или тех, кто ничего не понимает, не потерпит ли он какого-нибудь зла?

– Конечно, потерпит.

– Какое же это зло? Чего оно касается? Из того, что принадлежит ослушнику? Чего именно?

– Очевидно, тела, ведь его оно и разрушает.

– Ты хорошо говоришь. Уж не так ли в остальном, Критон, чтобы не перечислять всех случаев?»

(Платон. Избранные диалоги. ООО «Издательство АСТ». Москва, 2006. Стр. 7.)

Сократ подвёл своего ученика к мысли, что не надо обращать внимания на мнение большинства, поскольку эти люди не являются специалистами. А чьё мнение важно? Только мнение одного человека – того, кто является специалистом и авторитетом для вас в конкретном вопросе. Мне нравится сама форма ведения дискуссии. И, конечно же, её содержание. Оно тоже важно каждому из нас, ведь нам так мешает оглядка на мнения ничего не значащих в нашей жизни людей.

Какие важные моменты стоит учесть?

Важно составлять вопросы так, чтобы другой человек без сомнений отвечал «Да». Такой подход снижает накал страстей и заглушает агрессивные споры, в которых собеседник жаждет не прийти к истине, а утвердить свою правду.

С чего начать подготовку?

Продумайте свою речь, проанализируйте её на бумаге. Чтобы оппонент понял и затем принял идею, необходимо и самому понимать её очень хорошо. Согласны? Как это сделать? Выделите основные тезисы и логическую аргументацию к ним. А далее следует переформулировать тезисы во что? Правильно! В вопросы! Этими понятными наводящими вопросами вы сможете подвести собеседника к нужному умозаключению.

Структура диалога

Требование – высказывание, в котором я хочу убедить собеседника.

Доказательства – основание для требования.

Логический вывод – основная линия поддержки от доказательств к требованию.

Правомочие/права – право на высказывание вывода.

Аргументация предотвращает победу слабых требований над сильными.

Как подготовиться к аргументации? Распишите все составляющие.

Ваше требование

На чём основано ваше требование (или гипотеза):

- факты;
- мнения;
- суждение, основанное на ценностях;
- политика/правила;
- комбинация вышеперечисленного?

Предполагает ли ваше требование, что нужно определить какие-либо термины? Другими словами, насколько понятно ваше требование?

Помните, что язык сам по себе не нейтрален. В зависимости от выбора слов, требование может быть неопределённым или точным. Язык также передаёт эмоции, что может сильно изменять смысл.

Как бы вы изложили своё требование? Запишите.

Ваше доказательство

Подготовьте заранее доказательства, которые помогут вам обосновать ваши требования. Доказательства представляют собой основания для требования и отвечают на следующие вопросы.

1. Как вы узнаете? Что вас приведёт к пониманию?
2. Что вам нужно делать?

Проверкой ваших доказательств является то, что примет критически настроенная аудитория.

Типы доказательств

1. Примеры.
2. Статистика/данные.
3. Материальные объекты.
4. Свидетельские показания/отзывы реальных людей.
5. Социальный консенсус:
 - а) всем известный факт;
 - б) общие ценности;
 - в) общее историческое понимание;
 - г) прецедент.

Какие доказательства вы предоставите? Запишите.

Ваш вывод

Давайте начнём с определения, что такое вывод.

Вывод – это мысль/решение, к которому человек пришёл на основании обоснованных доказательств и рассуждений.

Один из вариантов вывода – это утверждение по типу «если..., то...». Например, «Если это правда, значит, и это правда». Доказательства призваны поддержать обобщение. Вывод отвечает на вопрос: «Что мы можем извлечь из этих фактов?»

Выводы обычно делаются на основе таких критериев.

1. Проведение сравнений.

2. Установление корреляций.
3. Переход от причины к следствию.
4. Использование примеров.
5. Рассуждения на основе ценностей:
 - а) какой-то один аспект имеет огромную пользу;
 - б) отказ от одной части нельзя будет отменить;
 - в) поддерживается авторитетом и властями;
 - г) при поддержке уважаемых людей;
 - д) влечёт за собой дополнительные желаемые последствия.

Итак, вы придумали выводы и то, как они должны влиять на людей. Каким будет ваш следующий шаг? Вы уверены, что окружающие люди думают так же, как вы? А в том, что ваши доводы приведут их к нужным вам заключениям?

Тестирование выводов делается путём опроса. Помогут в этом такие вопросы.

- Какая связь между вашим требованием и доказательствами?
- Может ли это означать что-то другое? Нет ли здесь путаницы понятий?
- Может ли это быть совпадением с чем-то ещё?
- Может ли быть наоборот? То есть истиной будет обратное?

Мне нравится пример карьерного консультанта Виктории Чердаковой:

«На стуле в роскошном кабинете успешной швейной фабрики за чашечкой кофе сидит крутая собственница этой фабрики Антонина Юрьевна, а рядом с нею не менее крутая консультант-рекрутер Алина Валерьевна, закрывшая большое количество подобных вакансий и имеющая богатый опыт работы с такого рода собственниками.

Идёт показ пятого по счету кандидата на вакансию генерального директора. То есть идёт второй месяц работы над этой вакансией и восьмая по счёту встреча с собственницей, по два часа каждая. Алина пока не заработала на этом заказе ни копейки, продолжая мечтать о большом гонораре, который положен по факту закрытия данной вакансии.

При отборе пятого кандидата Алина учла все предыдущие пожелания. Но и в этот раз собственница нашла к чему придаться:

– Да, я согласна, Алина Валерьевна, этот кандидат достиг хороших показателей за пять лет работы у наших конкурентов. Мы и сами, наблюдая за работой этих конкурентов, некоторые ходы брали себе на заметку. Но ведь у него гуманитарное образование! Вы же сами понимаете, что если бы у него было образование в области швейных технологий, то ему не пришлось бы объяснять прописные для нашего бизнеса вещи!

– Вы абсолютно правы, Антонина Юрьевна! Получается, что Вам не подходит никто из показанных. И я уже думаю, а справится ли кто-то на свете с Вашими задачами лучше вас? Может быть, Вам не надо никого искать? И продолжать работать самой?

– Нет, ну что Вы, я не хочу больше этим заниматься! Мне это уже надоело. Мне надо бы чем-то ещё.

– Ну, как скажете, надо искать шестого – будем искать шестого. А что Вы сами будете делать, когда освободитесь от такого большого груза?

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.