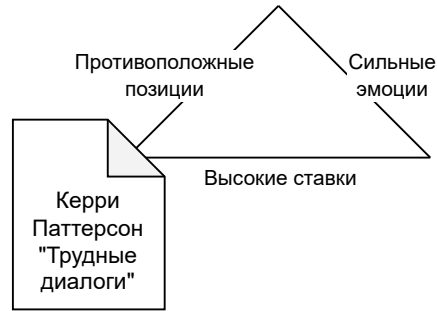


Конструктивная конфронтация

Применяется когда:

- сотрудник не реагирует на обратную связь;
- со стороны сотрудника произошло серьезное нарушение;
- если в коллективе серьезный конфликт;
- игнорирование ситуации может повлечь за собой серьезные последствия (убытки, закрытие проекта и др.).



Если только противоположные позиции и высокие ставки - это переговоры.

Если добавляются эмоции - это конструктивная конфронтация.

Принципы КК:

- своевременность (решаем в течении 48 часов);
- фокус на проблеме, а не на человеке;
- адресность (проблему нужно решать с тем, кто способен или может ее решить);
- акцент на факты и данные (а не на эмоции).

Управление КК:

Шаг 0: Подготовка (15-40 мин.). Заполнение шаблона КК.

Шаг 1: Описываем ситуацию со своей стороны (как вижу я проблему, какие вижу риски на основе фактов).

Шаг 2. Попросить коллегу описать ситуацию с его стороны. Задать уточняющие вопросы, чтобы лучше исследовать ситуацию.

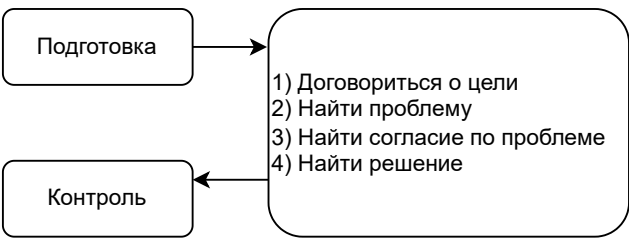
Шаг 3. Достижение точки согласия (т.е. ситуации, когда обе стороны видят проблему, готовы ее решать). Собеседник должен согласиться, что есть проблема, и она соответствует моей.

Шаг 4. Поиск вариантов решения проблемы. Озвучить свои, выслушать идеи коллеги. Использовать аргументацию, чтобы повлиять на коллегу при принятии окончательного решения (доводы рациональные и эмоциональные), можно использовать его психотип.

Шаг 5. Заключите письменное соглашение (со сроками и конкретными задачами по SMART). Убедитесь, что все понимают всё одинаково.

Шаг 6. Вернитесь к шаблону. Проверьте, что проработали все пункты и получили желаемый результат.

Шаг 7. Периодически контролируем наши договоренности. Если человек не соблюдает, то повторная КК, эскалация на руководителя, эскалация в бок (например, HR), либо применять санкции или ультиматум. Эти условия можно проговорить заранее (на этапе соглашения).



КК - это инвестиция в отношения с людьми (иначе потом трата ресурсов на решение возникающих проблем)

Вопрос	Комментарий
Какова моя цель?	Выясняем для себя до начала разговора
В чем заключается проблема?	Для объяснения сотруднику своей точки зрения (на фактах, метриках, отзывах других) в разговоре
Что будет, если ее не решить?	Для объяснения сотруднику своей точки зрения
Каковы причины поведения? Почему другая сторона так себя ведет?	Для пояснения сотруднику своей точки зрения, почему же человек так себя ведет
Желания/мотиваторы другой стороны	Чего же хочет коллега на самом деле?
Аргументы к мотивации, почему человек должен изменить свое поведение	Какие слова и конструкции я должен использовать, чтобы замотивировать сотрудника
Важные факты позиции, которыми я располагаю	

В разговоре всегда избегаем эмоции и негативный оттенок!

- Давай подумаем, что может пойти не так и как нам на это надо реагировать?

Любая коммуникация имеет цель. Письменная фиксация цели до переговоров снижает эмоции.

Чарльз Дахиг "Суперкоммуникатор"

Какая может быть цель разговора? Например:
 - прервать поведение и разорваться в причинах;
 - чтобы человек не ушел.
 - проект был реализован;
 - команда была устойчива;
 - не потерять авторитет и др.

Почему человек не делает?

- 1) Не понял (понял по-своему).
- 2) Не умеет.
- 3) Не может.
- 4) Не хочет.

Как ты думаешь, какие проблемы ты можешь создавать?

Состояние эмоций можно прервать вопросом:

Какое позитивное намерение преследует взрослый, адекватный человек?

Трудно убеждать человека, не ответив себе на вопрос:

Почему его способ действий этого человека не позволит ему достигать результат?

Подготовка по шаблону важна для того, чтобы избежать эмоции!

Тезис - базовое утверждение или просьба, которая связана с нашей целью в коммуникации (но оно ничем не подкреплено, т.к. это просто утверждение).

Аргумент - утверждение, подкрепляющее и объясняющее наш тезис (основана на чем-то мнении).

Факт - реальное событие.

- Рациональные
- Эмоциональные (сторителлинг и метафоры)

Используйте оба типа и наблюдайте за реакцией

Дэн Ариэли "Предсказуемая иррациональность"

Р. Чайлдзини "Психология влияния"

- 1) **Контрастное восприятие** - наличие двух вариантов, причем один гипертрофированный (выбор без выбора)
- 2) **Эффект ореола (благорасположение)** - красивый человек имеет больше влияния (поэтому, следите за своей внешностью; будьте осторожные, если с вами на переговорах красивый человек)
- 3) **Потлач (взаимный обмен)** - если что-то просишь, то перед этим дай что-то взамен.
- 4) **Социальное доказательство (большинство не ошибается)** - говорим, что некое большинство, к которому имеет отношение собеседник, делает вот так или вот это. Размываем персоналии.
- 5) **Ссылка на авторитет** - указываем на кого-то, кто имеет авторитет (техлид, скрам-мастер, директор или Илон Маск), кто делает вот так или вот это.
- 6) **Потерянное преимущество, дефицит (утраченное время)** - наш мозг не любит потерять, грозим клиенту, что вы что-то упустите. Такое состояние мозг сравнивает с состоянием боли.
- 7) **Последовательность (сказал А, говори Б)** - если мы сообщаем оппоненту, что он должен быть последовательным, т.к. он уже сделал какие-то действия, то нам проще его подтолкнуть к следующему шагу.
- 8) **Общность** - когда мы указываем, что между нами есть что-то общее, то далее нам проще человека о чем-то попросить и начать договариваться.

У HR есть "лидерское" обещание, что интервьюруемому будут интересны задачи, проекты, справедливую оценку, будем следить за твоей мотивацией и т.д.

Перед этим узнать, кто для сотрудника является значимым лицом.

Адам Грант "Подумайте еще раз"

В переговорах надо найти два довода, чтобы они были основательными и бронебойными

Важно не только самому использовать эти техники, но и видеть, что кто-то это применяет на вас!

- Ну, смотрите, мы же вам скидку уже сделали, может пора сделать более серьезную покупку?

Кейс:

Лондон, юридическая компания "Toshlington and Sons", которая предоставляет услуги крупному и среднему бизнесу. В 2020 году компания перевела своих сотрудников на удаленную работу. Все встречи между клиентами и сотрудниками осуществлялись он-лайн. В 2022 году ограничения на работу в офисе были отменены. В марте 2022 года руководство компании приняло решение постепенно возвращать сотрудников в офис. Менеджеру по имени Дэвид было поручено начать диалог с сотрудниками о переходе к офисной работе. Руководство хотело бы, чтобы во втором квартале люди проводили как минимум половину времени в офисе. К четвертому кварталу планируется полностью отказаться от удаленной работы. Во многом это связано с тем, что британское правительство планирует ввести ограничения на удаленную работу, чтобы перезапустить экономику и поддержать малый бизнес. Дэвид возглавляет отдел маркетинга. В его подчинении находится сотрудник по имени Фрэнк. Этот специалист считается одним из лучших маркетинг-аналитиков фирмы. Ему 27 лет. За два года локдауна он показал себя как эксперт интернет-маркетинга. Его подходы по работе с данными позволили фирме получить несколько крупных заказов. Фрэнк на хорошем счету у высшего руководства. Его ценят и стремятся удержать в организации. При этом когда Дэвид поинтересовался у коллег планируют ли они возвращаться в офис, то Фрэнк ответил довольно категорично: "Нет. Это очень плохая идея. Даже не просите!". Дэвид решил созвониться с Фрэнком, чтобы обсудить возможность возвращения к офисной работе.

Ситуация глазами специалиста Фрэнка
 Какой такой возврат к офисной работе? Это опять через весь Лондон мне надо будет ездить в Сити, а потом обратной! Два часа кота под хвост! Да и в самом офисе невозможно работать! Орел Spase = шум, вечные "Привет!" и "Пока!" от каждого, кто приходит и уходит. Какая тут может быть продуктивность??? Откудау меня взялись идеи, после которых мы нашли новых клиентов? У меня было время подумать в тишине! А если я вернусь в офис, то прощай креатив. Максимум на что я согласен, это появляться в офисе раз в месяц, чтобы презентовать свои идеи большим боссам. А так у меня в планах начать путешествовать и работать удаленно из других стран. Если будут давить на меня, то уволюсь. Портфолио с успешными проектами у меня отличное. Я даже согласен работать за меньшие деньги, лишь бы не терять время на проезд и бесполезное времяпрепровождение в офисе.

Ситуация глазами менеджера Дэвида
 Вот это все называется между Сциллой и Харибдой. Люди не хотят возвращаться в офис. А бизнес говорит, мол давайте обратно. Что с Фрэнком делать ума не приложу? Он один из самых результативных людей в моей команде. При этом, работая из дома, он стал еще более продуктивным. В то же время он со своей экспертизой и оригинальными подходами может научить нашу команду разным полезным вещам. В общем, попробую обсудить с ним разные варианты. В конце концов, пока от нас не требуют полностью вернуться в офис.

Сформулируйте аргументы в пользу того, чтобы Фрэнк снова работал в офисе от имени Дэвида, используя техники Роберта Чайлдзини: "Фрэнк, тебе стоит вернуться в офис и вот почему..."

Принцип	Ваш аргумент
Контрастное восприятие	Мы можем дождать, когда государство, что удаленка станет обязательной, и тогда все в один день в Лондоне ломанутся в офис. Давай делать плавно...
Социальное доказательство	Принимают закон, многие компании будут переходить на оффлайн, клиенты будут ожидать такого же отношения от нас
Мнение авторитета	Наш директор будет сам плавно переходить на полный график вот таким образом...
Последовательность	Нам сказали уйти на онлайн - мы ушли. Теперь нам говорят возвращаться - поэтому давай возвращаться
Взаимный обмен	Смотри, я еще месяц тебя не трогаю, поэтому не торопись собираться
Потерянное преимущество / страх потери	- В офф у тебя будет больше возможностей работать с проектами. - Ты же растешь? А лидеры только в офисе
Общность	У нас вся компания планирует переход. чтобы попробовать совместно еще больше поднять наши показатели, а это должно быть видно для всех клиентов

- 1) Якорь - психологический эффект привязки.
Первые озвученные условия становятся предметом торга. Наша задача бросить якорь и начать игнорировать их или бросать контр-якоря.
- 2) Логроллинг (взаимные уступки)
- Давайте мы раскроем карты, а потом вы?
- 3) Вводу условия "Если, то..."
- Если ты проходишь испытательный срок, то мы увеличиваем тебе ЗП.
- 4) Справедливые критерии
Вводим некоторые переменные, которые вы и собеседник считает справедливыми. И отталкиваемся от них.

Крис Восс
"Никаких компромиссов"

Работа с манипуляциями: техники противодействия и принципы общения без давления и обмана

Манипуляция - скрытое воздействие на партнера с целью добиться выгодного решения (поведения).

- Фазы:
- 1) Оценка. Манипулятор принимает решение применить или не применить манипуляцию.
 - 2) Манипуляция. Слова или действия, направленные на жертву.
 - 3) Расставание. В какой-то момент манипулятор понимает, что жертва не интересна, и он ищет другую.

Люди забудут то, что вы говорили. Многие забудут то, что вы делали или хотели сделать. Все запоминают то, что они чувствовали по отношению к вам.

Манипуляция часто вызывает отрицательные эмоции и дает «минус» в карму.

П.Бабяк,
Р. Хаэр
"Змеи в костюме"

Проблема:

Даже если мы осознанно откажемся от манипуляций, это не означает, что другая сторона тоже сделает это!

Сначала мы интерпретируем события от манипулятора, потом возникают эмоции, а на основе них - возникают наши действия.

Эмоции

Страх (Сделай эту задачу срочно, иначе мы все серьезно пострадаем).

Чувство вины (Да, ты можешь уйти вовремя с работы, но у нас в команде, конечно, такое не очень понимают).

Удовольствие (Так ты хочешь в отпуск или нет? Если хочешь, сделай еще вот эту работу и я тебя отпускаю).

Виды классических манипуляций (наиболее частовстречающиеся):

- Давление (У вас есть два часа, чтобы предоставить ваше коммерческое предложение).
- Затягивание времени (Мы оплатим через.../ Нам нужно подумать).
- Манипуляции с привлечением третьей стороны (Нужно обсудить этот вопрос с бизнес-партнером/женой/мужем).
- Манипуляции в отношении социальной роли, чувства долга (Мать так не поступает!, Ты же менеджер!)
- Эмоциональные манипуляции (крики, слезы, мимика)

Алгоритм противодействия манипуляций:

- 1) Осознать, что партнер по переговорам использует манипуляцию.
- 2) Регулировать свое эмоциональное состояние через вопрос "что я чувствую в этот момент?".
- 3) Выяснить главную цель манипуляции с помощью уточняющего вопроса "Почему это для вас важно?", "В связи с чем вы так реагируете?" и т.п. (таким образом мы забираем инициативу)
- 4) Использовать одну из техник борьбы с негативным влиянием.

- Ты мной манипулируешь!
- Смотри, манипуляци - это скрытое воздействие. Где ты видишь с моей стороны скрытое воздействие, если нам надо вовремя выполнить для клиента задачу?

Самое главное - научиться видеть, что тобой пытаются манипулировать!

А потом понять, как на вас воздействуют.

Зачастую манипулятор хочет быстрой реакции!

В конфликтах не использовать "но", лучше "в тоже время" или "и"!

Нарциссам важны эмоции.

Техника "Пауза".

Если нет аргументов, то нужна пауза (если вы чувствуете, что на вас пошло воздействие и вам тяжело справиться с ситуацией, просите перенести разговор: на час, день и т.д.)

Техника "Гамлет".

Прямо говорите: Я вижу, что ты делаешь. Это называется манипуляция, и вот почему... Прекрати делать это!

Либо мягкий: Я чувствую вот это... Зачем ты это делаешь?

Техника "Заевшая пластинка".

Говорите постоянно, повторяя, что не можете сделать того, что хочет манипулятор.

Техника "4 шага".

1. Когда ты... (говоришь/делаешь то-то)
2. Я чувствую (обиду, злость, разочарование)
3. Если бы ты прекратил (поведение/слова), а вместо этого говорил / делала
4. Тогда я бы чувствовал (опишите эмоции, которые вы бы хотели переживать общаясь с этим человеком)

Работает только с эмпатичными людьми!
Если оппонент считает эмоции слабостью - будет хуже!

Техника "Джентельмен".

Вежливо и обосновано отказываетесь или не соглашаетесь.

Или сказать: Я не согласен с тобой, и вот почему...

Управление эмоциями начинается с их осознания!

Способность выдерживать и называть эмоции - ключ к доверию и уважению.

Спокойствие в переговорах - не врожденный навык, а тренируемый.

- Как ты себя чувствуешь с этой задачей?
 - Как тебе с этим?
 - Насколько уверенно ты себя чувствуешь?
 - С этими условиями насколько тебе спокойно?
 - Давай подумаем, что может пойти не так и как нам на это надо реагировать?

1) Активное слушание

- Парафразирование – краткое повторение сказанного собеседником другими словами.

- Уточнение – постоянное задавание вопросов для получения дополнительной информации или конкретизации деталей.

- Подведение итогов – краткое резюмирование сказанного после завершения основной мысли собеседника.

Как только человека слышат уровень его эмоций снижается!

- Правильно ли я тебя услышал, что...?
 - Т.е. ты расстраиваешь, когда ...?
 - Т.е. после этого ты хотел бы вот так?

2) Феноменология

Интервенция:

- Вижу
- Слышу
- Чувствую
- Метафора

Проговариваем то, что сейчас услышано от собеседника

Не уходим из разговора, а усиливаем внимание на теме, заостряя внимание на то, что сейчас с нами происходит

- Я вот вижу ситуацию так... А ты?
 - Мне показалось, что было вот так, т.к. заметил...
 - При разговоре о том-то ты склонил голову. Есть какие-то риски с ним?
 - Мне кажется ситуация выглядит, как будто лошадка не хочет идти в гору. А тебе как кажется?
 - Я замечаю, что мы снова вернулись к тому-то. Что бы ты хотел?

3) Эмпатия

- Умение "встать на место другого" — почувствовать и понять, что происходит с человеком внутри.

- Не пытаться сразу исправить, утешить или спорить, а признать его переживание и дать ему быть таким.

- Эмпатия — это про "я вижу, как тебе сейчас", а не про "ты не прав, это не страшно".

Перед разговором можно сказать о своем состоянии, если болеешь/что-то не получилось, волнуешься

Надо сделать эмоции понятными и увиденными!

4) Открытые вопросы

- Вопросы, на которые нельзя ответить "да" или "нет". - Они начинаются с "что", "как", "почему" и приглашают человека к осмыслению:

"Что для тебя было важным в этой ситуации?"
 "Что ты сейчас думаешь об этом?"
 "Почему ты так считаешь?"

- Открытые вопросы открывают диалог а не закрывают тему.

- Почему ты так считаешь?
 - Подскажи, к чему ты стремишься?
 - Что тебя останавливает?
 - Что может снизить твоё возмущение, что может произойти то-то? Что это было бы?

При разговоре можно наглядно всем фиксировать интересы сторон

5) Безоценочная обратная связь

Наблюдение > Влияние > Ожидание

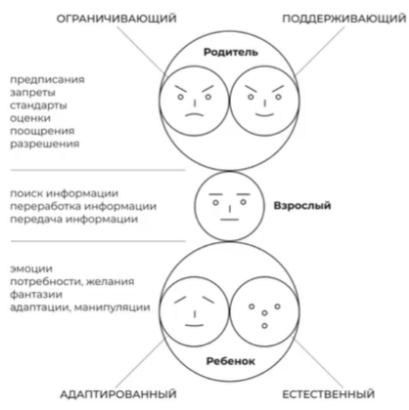
Обратная связь должна быть про поведение, а не про человека. Иначе — включаются внутренние "защиты".

Избегаем:
 - Ярлыков и оценок
 - "Всегда", "никогда", "никто"
 - Оценки личности, вместо описания поведения
 - Сравнения с другими

- 1) 10 минут слушаем и уточняем информацию
- 2) 5 минут на выписку интересов
- 3) 5 минут на фиксацию предложения

- 1) Собеседник должен увидеть, что его слушают
- 2) Собеседник должен удостовериться, что его проблему поняли.
- 3) Собеседник должен согласиться с вариантом решения

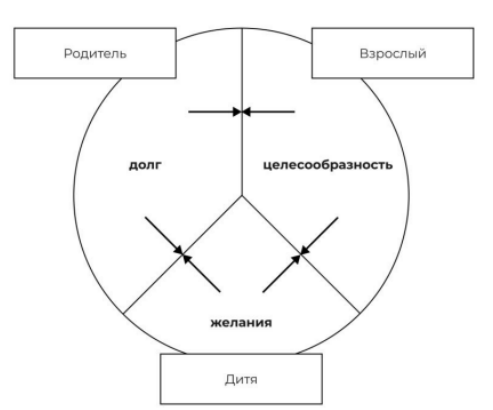
Медиация конфликтов: как организовать общение внутри с командой



Родитель
 - обвиняющие, снисходительные, теплые или резкие интонации;
 - категорические утверждения;
 - обеспокоенность, нахмуренное выражение лица.

Взрослый
 - спокойный голос;
 - вопросы, утверждения, подкрепленные фактами;
 - фокус на собеседнике.

Дитя
 - эмоциональные интонации;
 - молчание или возгласы;
 - угнетение или удивление.



Эго-состояния

"Контролирующий родитель" — установление и соблюдение правил и норм. Поддержание порядка.
 "Заботливый родитель" — любовь, внимание и забота. Поддержка тех, кто в этом нуждается.
 Взрослый — принятие ответственности, передача фактов, адекватная оценка ситуации.
 "Адаптированный ребенок" — подчинение правилам и нормам, по которым живет группа. За счет этого происходит адаптация в социуме.
 "Спонтанный ребенок" — творчество, креатив, проявление эмоций. Игровое поведение и создание эмоциональных связей.
 "Бунтующий ребенок" — конфликт, отстаивание своих интересов, демонстрация эмоций.

- В каком состоянии я?
 - В каком эго-состоянии собеседник?
 - Какое действие поможет перейти в более конструктивное состояние?

"Контролирующим родителем" можно быть с новичками. Но важно не затрещать, а перейти в состояние взрослый-взрослый

"Заботливый родитель" важен, когда у человека трудный период в жизни (поддерживающий стиль лидерства/управления)

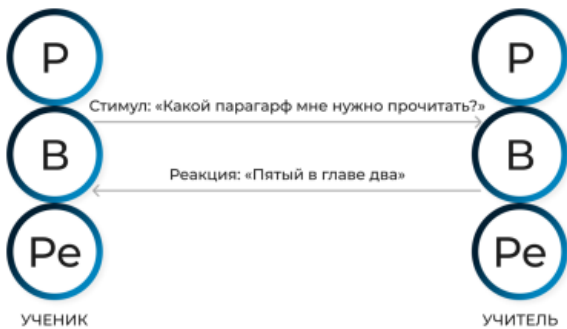
"Адаптированный ребенок" уместен на корпоративе. При взаимодействии с руководством.

Харизматическое лидерство - это контролирующий родитель.

Поддерживающее лидерство - заботливый родитель.

Распределенное лидерство - взрослое управление.

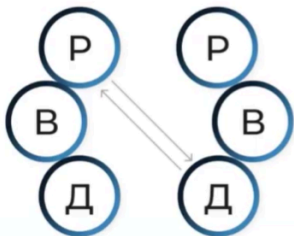
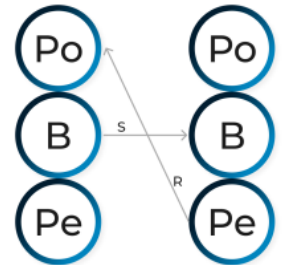
Безконфликтные транзакции



Пересекающиеся транзакции

Конфликтные или пересекающиеся транзакции

Спрашивающий не получает ответа на свой вопрос.
Ответная реакция не находит поддержки.
Стимул: Сколько будет трижды пять?
Реакция: Ненавижу математику

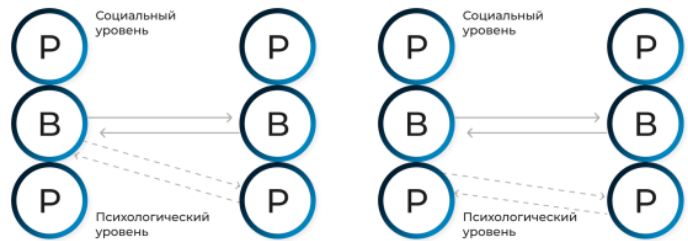


- Как только Вам не стыдно опаздывать!
 - Извините, больше не буду!
 Транзакция «Босс» и «Недотёпа»

Э.Берн "Игры в которые играют люди"

Э.Берн "За пределами игр и сценариев"

"Игры" или скрытые транзакции



Это источник манипуляций, для получения вторичных выгод

Типичные ТА-игры

1) - Почему бы вам не.... - Да, но...

Описание: Это одна из самых распространенных игр. Игрок А (обычно из состояния Ребенка или Родителя) представляет проблему. Игрок Б (из состояния Родителя или Взрослого) предлагает различные решения. Игрок А отвечает на каждое предложение "Да, но..." и находит причину, почему это решение не сработает.

Скрытая цель: Игрок А на самом деле не хочет решать проблему, а хочет получить внимание и доказать, что никто не может ему помочь. Игрок Б хочет почувствовать себя умным и полезным, но в итоге оказывается в тупике и испытывает фрустрацию.

4) - Смотри, что ты наделал!

Описание: Игрок совершает ошибку или оплошность, а затем обвиняет в этом другого человека, который якобы отвлек его или спровоцировал.

Скрытая цель: Избежать ответственности и переложить вину.

2) - Ну вот, попался, сукин сын!

Описание: Один игрок ищет любую возможность, чтобы поймать другого игрока на ошибке или промахе. Когда ошибка найдена, он торжествует и нападает.

Скрытая цель: Подтвердить свою праведность, моральное превосходство и доказать, что другой человек "плохой" или некомпетентный.

3) - Если бы не ты...

Описание: Игрок (часто партнер в отношениях) обвиняет другого в том, что он мешает ему делать то, что он на самом деле хочет. Однако, если бы "препятствия" не было, он бы, скорее всего, все равно не стал бы этого делать.

Скрытая цель: Избежать ответственности за свою жизнь и свои выборы, переложить вину на другого.

Взрослый менеджмент

- Осознанный отказ от манипуляций.
- Не допускать "перебрасывания обезьян" — не принимать задач от подчиненных.
- Пройдите тест и подумайте, какие эго-состояния характерны для членов команды.
- Контроль ответственности в себе и других.
- Постоянное задавание вопросов вместо утверждений.

- Как ты думаешь?
- Если бы ты был экспертом в теме, то как бы ты поступил?
- Если меня в следующий раз не будет рядом, что будешь делать?
- Какие варианты решения ты видишь?

Медиация - нейтральная сторона.

Задача: выработать соглашение по поводу возникшего спора.

- Нейтральность
- Беспристрастность
- Равноправие сторон
- Принятие и поддержка сторон

Когда применять?

- В команде произошел конфликт.
- Менеджер / тимлид не является стороной конфликта
- Стороны не могут договориться самостоятельно
- Конфликт мешает рабочим отношениям
- Стороны конфликта согласились на трехстороннюю встречу

К.Кристиансен
"Транзактный анализ в бизнесе"

Алгоритм

- 1) Проведите две встречи один на один, чтобы получить согласие на трехстороннее взаимодействие.
- 2) Сообщите сторонам, что вы выступаете в качестве посредника, который поможет урегулировать ситуацию.
- 3) Сообщите, что в ходе встречи вы займетесь поиском совместного решения, чтобы решить конфликт.
- 4) Согласуйте время и дату встречи.
- 5) Подготовка к медиации. Соотнесите и структурируйте полученную информацию.
- 6) Медиация. Дайте сторонам спора пространство, в котором они будут работать и искать «третье» решение.
- 7) Письменное фиксирование договоренностей.
- 8) Заключительный этап (подведение итогов встречи).

Запуск

- 1) Напомните сторонам цель вашей встречи.
- 2) Спросите: "Кто хочет начать, рассказав свою версию событий? / Свое мнение?"
- 3) Спросите у другой стороны: "Чего в этой ситуации хочет (имя высказавшейся стороны)?" или "Что думаешь?" (заставляем включить взрослую позицию)
- 4) Убедитесь, что высказавшийся подтвердил, что он/она стремится именно к этому.
- 5) Попросите другую сторону рассказать свою версию.
- 6) Задайте вопрос "Что еще важного вы хотите проговорить здесь и сейчас?"
- 7) Сделайте краткое резюме обоих высказываний, а затем спросите "Я не упустил(а) ничего существенного?"
- 8) Спросите "Какие варианты выхода из ситуации вы видите?"
- 9) Идеальный вариант: получить 2-3 или больше вариантов.

Избегаем слово "компромис"

- Покажите, что у сторон есть совместная проблема, которую им необходимо решить сообща.
- Укажите на позитивное намерение обеих сторон.
- Основное внимание сторон должно быть направлено на поиск причин и ресурсов для разрешения ситуации.
- Медиатор помогает выявить главную проблему / конфликт, установить его причину и найти ресурсы для решения.
- Можно заранее установить таймбоксы для высказывания каждой стороны.

По итогу

- 1) Поинтересуйтесь у сторон:
 - Какое решение им ближе всего?
 - Какие шаги на встречу они готовы делать друг другу?
- 2) Фиксируйте все озвученные договоренности и шаги.
- 3) После выхода на финальное решение, запишите его и озвучьте.
- 4) Обозначьте дату контрольной точки.

- Следите за невербальными проявлениями сторон
- Следите за интонациями, особенно, если они идут вверх
- Трансформируйте "конфликтогены" в вопросы или просьбы переформулировать выражение с опорой на факты
- Отслеживайте свое эго-состояние

Кейс

Польша, Варшава. Головной офис национального банка «PNB». CEO компании Томаш столкнулся с конфликтом между двумя топ-менеджерами: Марией, директором департамента маркетинга, и Анджеем, директором по продажам. Предмет конфликта состоит в следующем: Мария лично разработала новый продукт: депозит «Мечта в кармане», однако сотрудники департамента Анджея практически не предлагают его клиентам. В итоге банк почти что не привлекает депозиты по этой программе. В пятницу, 21 января текущего года, состоялась итоговая конференция двух департаментов, на которой присутствовали представители обеих вертикалей. На встрече подводились итоги прошедшего года. Во время своего выступления Мария прямо обвинила Анджея в саботаже ее продукта. После ее выступления между этими топ-менеджерами состоялся разговор на повышенных тонах в кулуарах. Поскольку оба срывались на крик, то об этом быстро стало известно всем присутствующим. Дальнейший ход конференции был довольно скромным. Сотрудники двух департаментов практически не общались между собой, опасаясь эскалации. В понедельник об инциденте стало известно CEO компании Томашу. Он принял решение пригласить к себе на встречу Марию и Анджея, чтобы уладить ситуацию.

Штрихи к портрету Марии (часть общей вводной) 45 лет. Мать двоих детей. В разводе. Члены ее команды описывают ее как «сильную волевою женщину, способную пробить любую стену». Построила карьеру в «PNB» с нуля, придя на позицию специалиста по продажам 12 лет назад. 8 лет назад возглавила новосозданный отдел маркетинга — при ней он постепенно превратился в независимую вертикаль, в которой работает около сотни специалистов. Год назад Мария вывела на рынок новый продукт — депозит «Мечта в кармане». Особенность этого продукта состоит в том, что депозитной ставкой можно управлять с помощью смартфона, увеличивая или уменьшая сумму депозита онлайн по собственному желанию. Мария уверена, что этот инновационный продукт поможет банку охватить новую, более молодую аудиторию и процветать в будущем. Однако результаты прошлого года для продукта были неутешительны: доля этого депозита составила лишь 7%, в то время как Мария ожидала как минимум 15%.

Продавцы Анджея в отделе явно не спешили предлагать этот продукт клиентам, что вызвало у директора по маркетингу неприкрытое недовольство.

Штрихи к портрету Анджея (часть общей вводной) Директор по продажам, сделавший блестящую карьеру благодаря образованию в США. Работает директором по продажам третий год. За первые два года показал блестящие результаты, сумев создать мотивированные команды продавцов. Все цели, которые поставило Анджеем руководство в прошлом году, были выполнены. При этом у Анджея очень хорошие отношения как с CEO, так и с большинством сотрудников организации. У него отличное чувство юмора, он обладает блестящими ораторскими способностями. «Мечта в кармане» для подразделения Анджея далеко не основной продукт, и его команды сосредоточены на продаже классических продуктов, которые хорошо знакомы клиентам «PNB».

Описание ситуации глазами Анджея

- Томаш и инвесторы поставили мне четкие цели по продажам кредитов и депозитов. Я эти цели достигаю вот уж третий год подряд, но ради этого всегда приходится чем-то жертвовать. В ближайшее время на местном рынке этот продукт революции не сделает. Времена нынче нестабильные, а цели большие. Я не собираюсь жертвовать нашими целями ради каких-то нечетких перспектив. Я не могу своим ребятам сказать, что вот, мол, «бросайте все и продавайте новый продукт!». Они в него не очень верят и я, честно сказать, тоже. И есть же еще бонус по результатам продаж — если они его не получат, то потом никто счастлив не будет. Мы — классический банк, и это наша сильная сторона. Я играю, чтобы выиграть, а за «розовыми пони заоблачных перспектив» пусть гоняются другие. Я не понимаю, зачем нам этот продукт, если сейчас все хорошо.

Описание ситуации глазами Томаша

- Хуже, чем конфликт между двумя топками, может быть только конфликт между топками по маркетингу и продажам. Это же две службы, которые активно работают на один результат. Да, мне нужны классные показатели здесь и сейчас, но я хочу видеть динамику роста завтра. Такой конфликт — серьезный риск для всех нас. Если эти две вертикали не ладят, то и мы как бизнес не сможем развиваться. Подружить я их, конечно, не смогу, но устойчивая договоренность, что делать дальше, нам просто необходима. Какая, будем разбираться по ходу дела. Никого из топков я продавливать не собираюсь. Бизнес здесь находится выше личных амбиций.

Описание ситуации глазами Марии

- «Мечта в кармане» — это мое детище! Я год занималась разработкой этого продукта! Я с фокус-группами провела сотни часов, даже моим детям интересен этот банковский продукт!! За ним будущее!! Анджеем сегодня закрывает задачи, но что он будет делать завтра, когда все банки уйдут в смартфон, отделения закроются и депозит можно будет оформить в два клика. И это при том, что криптовалюты и прочие NFT наступают нам на пятки прямо сейчас и съедают долю НАШЕГО рынка. Он ведет банк к катастрофе. Я не могу это оставить просто так, я же столько лет здесь проработала. Нам пора делать шаг вперед, но с такими саботажниками в отделе продаж это просто невозможно! Я все сделала правильно, когда на конференции прямо сказала, что Анджеем и его команда нас всех похоронят с таким отношением.

Вопросы

- Удалось ли тройке заключить устойчивую договоренность? Если да, то за счет чего?
- Какие договоренности между героями вы назвали бы самыми главными с точки зрения развития бизнеса?
- Удалось ли договориться без угроз, манипуляций и жесткого воздействия? Если вы заметили манипуляции, то как они звучали?
- Звучалась ли вопрос, как достигать текущие цели и менять продуктовый портфель? Было ли принято конкретное решение о том, как менять систему мотивации для продавцов Анджея?
- Как вы думаете, стоит ли делать акцент на отношениях между директорами, или стоит сосредоточиться на интересах бизнеса в этой ситуации? Обоснуйте свое решение.
- Какую роль в переговорах занял Томаш? Насколько успешно он смог справиться с ситуацией? За счет чего?

Возможный ответ

- Здесь нет взрослых. Анджеем - родитель. Мария - родитель, но с детским бунтом
- 1) Отделу продаж проверить и подготовить цифры, почему продукт идет плохо.
 - 2) Маркетингу обратная связь от маркетинга по обработке возвратов от клиентов.
 - 3) Допкомиссия за продажу этого продукта.

Алгоритм переговоров

- 1) Подготовка (постановка целей, BATNA, WATNA, ZOPA)
- 2) Теплое (вежливое) открытие
- 3) Вопросы + активное слушание (без оценки или суждения)
- 4) Презентация решений по ключевым мотивам
- 5) Работа над общим видением
- 6) Фиксация договоренностей
- 7) Ретроспектива (Что мы хотели и что получили) Как и почему это произошло)

Разница между переговорами и КК

- В переговорах может не быть конфликта. Пример – собеседование.
- Глубинная цель конструктивной конфронтации – изменить поведение. Глубинная цель переговоров – сделка. Хотя и там, и там фокус на устойчивость.
- В переговорах обычно поле торга шире.
- КК – частный случай переговоров.

Что делает нашу позицию сильной?

- 1) Чего хочу я и чего хочет другая сторона?
- 2) В чем предмет переговоров? О каких позициях (пунктах) мы договариваемся?
- 3) Кому из нас больше нужна договоренность?
- 4) Какие есть альтернативы у меня и другой стороны?
- 5) Какие вопросы помогут мне?
- 6) Какие аргументы мне стоит использовать?

Японская техника (привести больше людей) | Я понимаю и свои, и чужие интересы (мотивы) и цели

Поле торга - это позиции (параметры), которые влияют на переговоры:

- Деньги
- Время
- Условия (Если, то...)
- Соц пакет
- Другие дополнительные значимые факторы

Основа подготовки переговоров

- 1) Наша цель и цель другой стороны
- 2) Наша BATNA/WATNA и BATNA/WATNA другой стороны
- 3) Где наши интересы пересекаются?
- 4) Какие параметры влияют на сделку?
- 5) У кого из нас располагается точка нужды?

Надо заранее подготовить аргументы и вопросы, чтобы усилить свою тозицию. Надо расширить поле торга и зону соглашения

В некоторых переговорах есть возможность составить портрет партнера:

- Кто он(а)? (пол, возраст, статус)
- Какие у него интересы?
- Какие у него боли, исходя из той социальной роли, в которой он ведет переговоры?
- Какие у этого человека цели и стремления?

Наша цель	Цель другой стороны
Перед переговорами необходимо поставить цель (можно по smart)!	
Наша BATNA (про альтернативы)	BATNA другой стороны
(лучшая альтернатива обсуждаемому соглашению) Наиболее выгодный альтернативный курс действий, который сторона может предпринять, если переговоры не удаются и соглашение не может быть достигнуто. Какой вариант действий для нас оптимальный, если не договоримся?	
Наша WATNA (про последствия)	WATNA другой стороны
(худшая альтернатива обсуждаемому соглашению) Наименее выгодный для нас альтернативный курс действий, который сторона может предпринять, если переговоры не удаются и соглашение не может быть достигнуто. Какой самый негативный вариант развития событий, если не договоримся?	
Наша ZOPA и ключевые для нас параметры	ZOPA другой стороны и ключевые для нее параметры
(зона возможного соглашения) Определяется: - границей, дальше которой вы не можете пойти в своих уступках (дальше идет BATNA); - границей возможностей ваших оппонентов, дальше которой они не могут пойти в своих уступках (дальше идет их BATNA).	

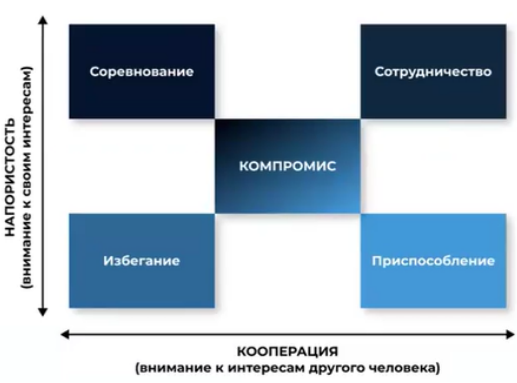
Точка нужды — это ответ на вопрос, кому из нас сейчас важнее заключить сделку и почему.
Он возникает еще до переговорного процесса. А вот основные инструменты давления используются непосредственно на встрече.

Со слабыми не договариваются. Слабым диктуют волю!

Заранее спросить себя: "Кому из нас эта договоренность нужна больше?"

Хороший переговорщик не сводит все к финансовому вопросу. Он умеет управлять полем торга, чтобы получить взаимовыгодно решение.

Г. Кеннеди "Договориться можно обо всем"



Модель Томаса-Килмана

Если вы понимаете, что сделка не в ваших интересах, вспоминайте свои лучшие альтернативы.
Часто стратегия "Не связываться" лучше компромиссов!

Кейс

Вы являетесь ведущим инженером в продуктовой IT-компании, которая зарегистрирована в Нидерландах. Инженерные офисы организации находятся в столицах стран Восточной Европы. Вы проживаете в Кишиневе. Ваша заработная плата составляет 2500\$ в месяц. Осенью 2020 года вы приняли решение о релокации, по которой вы уже достигли принципиального согласия с менеджментом вашей фирмы. При этом первоначально вам на выбор предложили Варшаву, Рига или Амстердам. Переезд в Амстердам требует знания нидерландского, а страны Восточной Европы не являются для вас приемлемым вариантом. Вы твердо решили переехать в США, а ваша фирма запустила процесс подготовки документов. В 2021 году вам поступило предложение по работе от другой компании, головной офис которой находится в Нью-Йорке. Эта компания предложила вам зарплату в три раза больше текущей (7500\$ в месяц) и релокацию в течение одного года. Ваша фирма заинтересована в вас как в эксперте, который глубоко знает продукт, поэтому вам пообещали сделать похожее предложение. Вы отказались от оффера сторонней компании, рассчитывая, что ваша организация пойдет вам навстречу и поможет с релокацией именно в США. Однако за этот период ваша фирма существенно улучшила свои переговорные позиции. Она наняла сотрудника из конкурирующей компании, с похожими на ваш перечень и уровень навыков. Наступил 2022 год. Вы наконец-то получили официальное предложение по релокации в США от вашей фирмы, однако в нем указана сумма в 5000\$ в месяц. Вы понимаете, что указанная сумма не устраивает вас, так как аренда жилья и расходы на содержание семьи (жена и ребенок) из трех человек в Нью-Йорке обойдутся недешево. При этом супруга настаивает на переезде именно в англоговорящую страну.

С надеждой улучшить условия релокации вы решили пообщаться с менеджером вашего проекта

Цель сотрудника	Цель компании
Релоцироваться в англоговорящую страну на хорошую ЗП в 7500\$	Заменить сотрудника (т.е. оставлять такого сотрудника она не собирается)
BATNA сотрудника	BATNA компании
У него нет нормальной альтернативы! Можно выходить на рынок и искать работу с релокацией, но это слабая альтернатива. Можно попробовать вернуться к конкурентам, которые приглашали за 7500 (если оно в силе)	Передача полномочий другому сотруднику, т.е. новый сотрудник и есть BATNA компании.
WATNA сотрудника	WATNA компании
Потерять работу.	Нет. Но, возможно, это приведет к плохой репутации (если будет в чем обвинить компанию).
ZOPA сотрудника и его ключевые параметры	ZOPA компании и ключевые для нее параметры
Деньги. Время (как можно скорее ускорить релокацию).	Деньги. Время (затянуть как можно дольше, чтобы усилить свою позицию).

Рекомендованная литература по теме переговоров

1. Гуленков К., Сорокина И., Стацевич Е. Манипуляции в деловых переговорах: Практика противодействия
2. Диксон М., Адамсон Б. Чемпионы продаж. Что и как лучшие продавцы в мире делают иначе
3. Добротворский И. Л. Переговоры на 100%: Технологии эффективных переговоров
4. Кеннеди Г. Договориться можно обо всем! Как добиваться максимума в любых переговорах
5. Пинк Д. Человек свойственно продавать
6. Рэжхем Н. СПИН-продажи
7. Рэжхем Н., Винсентис Д. Продажи. Искусство создания и сохранения потребительской ценности
8. Сьюэл К. Клиенты на всю жизнь
9. Чайлдины Р. Психология влияния
10. Чайлдины Р. Психология убеждения. 50 доказанных способов быть убедительным

Умение задавать вопросы в переговорах и КК, использовать технику Spin

Действия во время общения, которые совершают люди, имеющие развитые переговорные навыки:

- 1) Задают много вопросов собеседнику (не менее 5)
- 2) Используют 1-2 самых весомых аргумента, но не больше
- 3) Ищут точки контакта – общие моменты
- 4) Фокус на интонациях

Открытость с твоей стороны дает доверие со стороны собеседника

Вопросами надо выяснить позицию и интересы. О позициях спорить бессмысленно. А на основе интересов можно сделать предложение

Адам Грант
"Думай снова"

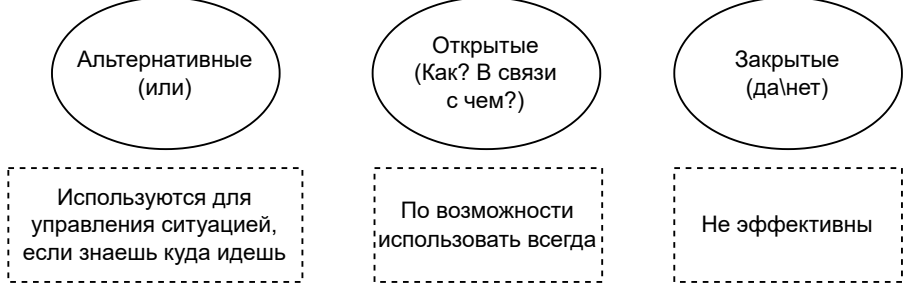
Д.Брукс
"Как узнать человека"

Паттерсон
"Критические переговоры"

В переговорах существует инициатива.

Инициатива принадлежит тому, кто задает вопросы.

Чем больше вопросов вы задаете, при этом опираясь на активное слушание, тем больше у вас шансов нащупать "Зону возможного соглашения" и управлять полем торга.



Вопросы к другой стороне должны быть готовы заранее.

Это поможет вам не только управлять процессом, но и понять интересы, позиции и мотивы другой стороны.

Крис Восс "Никаких компромисов"

Переговорщик никогда не ждет, что разговор пойдет по задуманному сценарию.

Важные моменты для собеседника могут быть выявлены не с первым ответом (слушать надо постоянно).

Вычленим слова собеседника и используем в качестве угла зрения на тему разговора.

- Как выглядит для тебя/вас идеальное решение?
- При каких условиях мы договоримся?

- Какие именно пункты для вас являются наиболее важными?
- Почему именно эти пункты имеют такое значение?

Важны при прояснении поля торга

Позиция - заявляемое ожидание, чего я хочу. Внешняя декларация, что я хочу получить.

Пара обсуждает какой фильм или сериал они будут смотреть этим вечером.

Интерес - глубинные потребности

К чему стремится пара (провести романтический вечер или увидеть любимый сериал)

С интересом расширяется поле торга

Цель воронки вопросов:

- Прояснить, чего на самом деле хочет другая сторона (это ее интерес или позиции).
- Какие параметры переговоров для нее важны (это позиции той самой ZOPA).
- Обычно в переговорах обсуждают позиции, но наша главная задача - понять интерес человека.

- Как ты видишь эту ситуацию? / Что случилось? Можно подробнее?
- В чем именно ты видишь проблему?
- Какие моменты / пункты / критерии являются для тебя ключевыми?
- Какие варианты действий рассматриваешь?
- Какое решение выглядит для тебя оптимальным?
- Готов ли выслушать наше предложение / подождать?
- Что еще для тебя важно?
- О каких сроках мы можем говорить?
- Как долго ты готов(а)...?
- Какие альтернативные решения ты рассматриваешь?
- А как ты думаешь? (перехват инициативы)

Гэвин Кеннеди
"Переговоры. Полный курс"

Вопрос	Ответ
В чем заключается проблема?	
Что будет, если не решать? (Риск)	
Какая ваша цель разговора?	
Причины поведения. Почему другая сторона ведет себя так?	
Желания / мотиваторы другой стороны	
Важные факты, которыми вы располагаете	
Какие вопросы стоит задать собеседнику? (Что важно прояснить?)	
Наши аргументы (с учетом мотиваторов и психологического типа)	
Точка согласия по проблеме*	
Варианты решения*	
SMART-Контроль*	

Примечание – пункты отмеченные звездочкой обсуждаются ПО ХОДУ конструктивной конфронтации. На этапе подготовки вы можете заполнить их в качестве рабочей гипотезы.

Разбор фильма "Воздух. Большой прыжок"

Джордан - ЛПР Мама - ЛВР	Лицо, влияющее на решение (не имеющий, и не используя полномочия)	Цель Джордана	Цель Nike
		Подписать выгодный контракт	Подписать выгодный контракт
		BATNA Джордана	BATNA Nike
		Контракт с Adidas	Подписать трех новых спортсменов
		WATNA Джордана	WATNA Nike
		Подписать контракт с Nike. Либо вообще ни с кем не подписать (он спортсмен, а не продавец обуви)	Предложение трем неподписанным спортсменам и все потеряем работу (так увидел ситуацию Сонни)
		ZOPA Джордана и его ключевые параметры	ZOPA Nike и ключевые для нее параметры
		Сумма контракта Автомобиль Процент с продаж	Сумма денег 250 000 Автомобиль Выплаты штрафов за игры

Г. Кеннеди
"Договориться можно обо всем"

Сонни затронул эмоциональный (нерациональный) мотив Джордана - увековечить в истории

Хороший переговорщик умеет играть параметрам и расширять поле торга

Помогло: открыть и личный контакт. Иногда надо выйти на ЛПР, а иногда на ЛВР. Вера в величие человека и искренние комплименты. Готовность нарушать правила и границы.

КК между Сонни и его непосредственным руководителем.

КК между Сонни и Филом Найтом. Сонни надавил на то, что компания создана по другим принципам

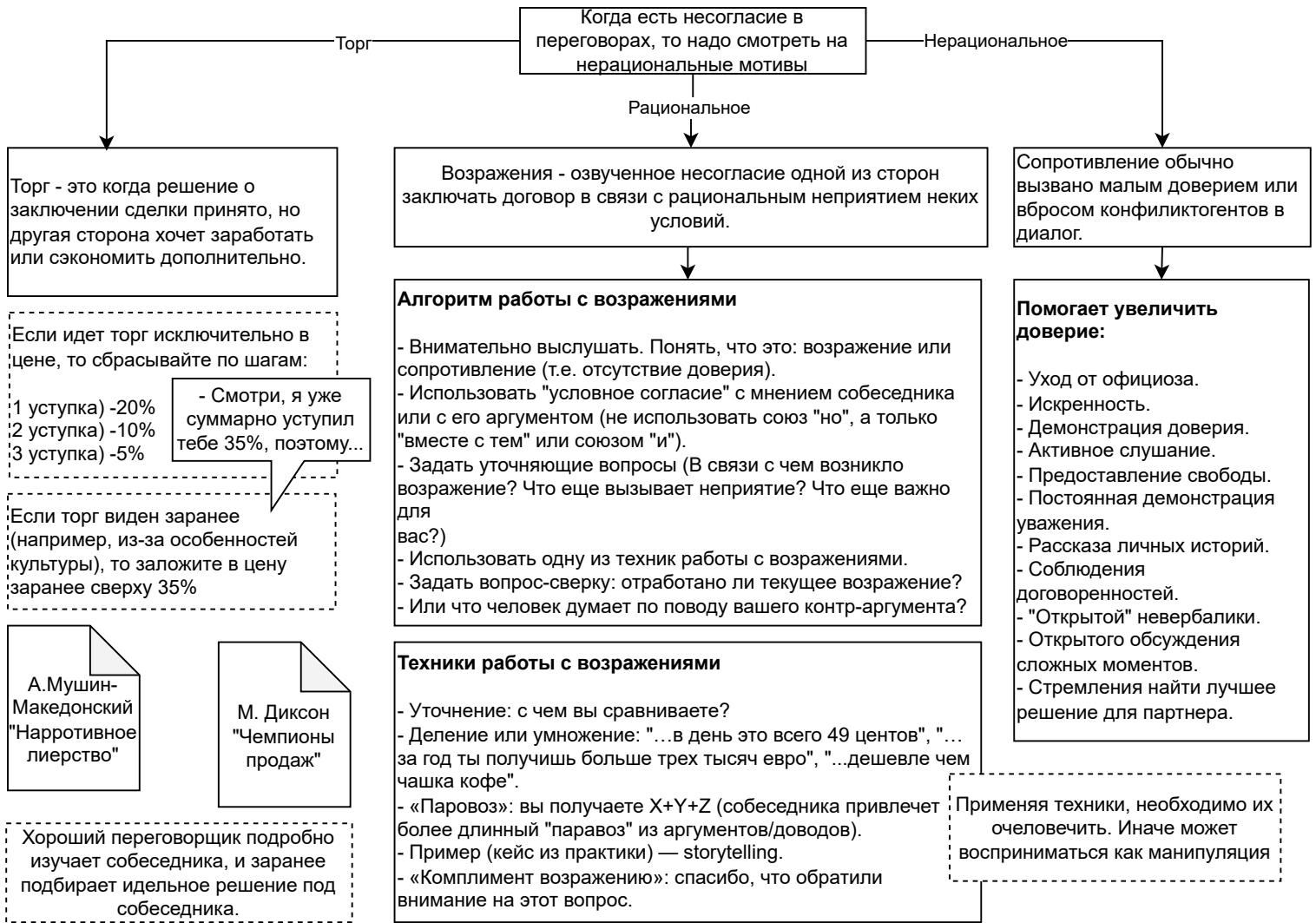
Завершая переговоры:

- Воспроизвести проблемы "Мы обсуждали следующие вопросы..."
- Резюмировать договоренности "Таким образом, мы пришли к соглашению..."
- Сверить результат с объективными критериями - "Это соответствует тому, что..."
- Получить подтверждение "Это решение вас полностью устраивает?"
- Увязать достигнутое соглашение с будущими действиями "Итак, наши дальнейшие действия..."

При необходимости зафиксировать соглашение письменно.

После переговоров проведите саморефлексию:

- Удалось ли достичь цели, которая была поставлена? Почему?
- Что получилось хорошо?
- Над чем мне как переговорщику стоит поработать, чтобы следующие переговоры прошли для меня успешнее?



Кейс

Продуктовая IT-компания. Отдел разработки продуктов для корпоративных клиентов. В компании существует следующий набор корпоративных практик относительно работы с персоналом:

1. Финансовый год компании заканчивается 31 марта, а начинается 1 апреля.
2. Практика пересмотра зарплат и повышений в компании привязана к итогам финансового года. Если компания получила ожидаемую прибыль, то 1 апреля сотрудники получают надбавку (индексацию + прибавку, согласованную с директором департамента).
3. Надбавка согласовывается с сотрудниками индивидуально в рамках от 5 до 25% от их текущего жалования. Надбавка вступает в силу с 1 апреля нового финансового года и зависит от оценки, которую дает менеджер сотруднику по результатам его работы за год. В отделе разработки, где менеджером является Игорь, в октябре 2019 года появился новый разработчик Виктор. Виктор быстро зарекомендовал себя как высококлассный разработчик сеньорного уровня. Более того, за год Виктор проявил себя как неформальный лидер команды. Он мотивировал людей, поддерживал их, помогал, если были трудности. За год работы он получил высокий кредит доверия у команды. Особенно среди новичков — Татьяна и Дмитрий, которые пришли сразу после Виктора в ноябре и декабре соответственно.

Проработав год, в ноябре 2020 года Виктор попросил у Игоря один на один и попросил на нем поднять ему зарплату на 20% (индексация + надбавка). Игорь отказался, сославшись на стандартные корпоративные практики (см. выше). Такая ситуация повторилась с Татьяной и Дмитрием, которые подняли тот же вопрос в декабре.

Отказ менеджера идти на встречу очень сильно не понравился Виктору. В январе он вновь попросил один на один у Игоря. На этой встрече Виктор заявил, что если ему и ребятам из всей его команды (всего 5 человек), где он является лидером, не поднимут зарплаты на 20% — он уйдет. Игорь понимает, что уход Виктора приведет к тому, что проект, который ведется под его руководством, не будет реализован, так как за Виктором, скорее всего, уйдут не только Татьяна и Дмитрий, но и другие люди, поскольку видят в нем настоящего лидера и профессионала своего дела. Ну и никто не захочет работать на заведомо рисковом проекте, где точно придется перерабатывать, а по итогу все равно будет провал.

Такая ситуация, естественно, не устроила Игоря так как ставила под угрозу его карьерные перспективы. Он вынужден был идти к директору департамента и просить внеочередную надбавку к жалованию для своей команды с января, мотивируя это угрозой срыва проекта. Руководство нехотя согласилось, но осталось недовольно ситуацией. В марте команда Игоря дополнительных надбавок не получила. Сейчас октябрь. Игорь все чаще замечает, что Виктор общается в переговорах и курилках с ребятами из своей команды. Содержание разговоров не известно, но, скорее всего, люди вновь общаются с Виктором о том, что нужно опять «выбивать из начальника надбавку». Менеджер Игорь решает поговорить с Виктором о сложившейся ситуации.

Вводная Игоря

Виктор явно затеял настоящий заговор против меня. Подбил ребят на ультиматум, хотя прямо мне об этом никто не говорил. Одни сплошные намеки. Прямо «Игра престолов» какая-то. Мог бы — уволил. Но не могу, потому что доделываем важнейший для компании проект с крупнейшим заказчиком. Да и Виктор-то сам парень неплохой. Отличный спец и ребята на него равняются. Надо с ним поговорить и убедить его, чтобы он все-таки не поднимал вопрос о прибавке до марта.

Цель Игоря: убедить Виктора подождать до марта с пересмотром заработной платы, поддерживая высокий уровень продуктивности. Второй важный момент — сделать так, чтобы подобные ситуации не повторялись.

Вводная Виктора

Я честно проработал на них целый год. Сделал для проекта и команды что мог. Кого надо — бодрил, кого надо — учил, кого надо — лечил задушевными разговорами. Одним словом, «все для фронта, все для победы». И что в итоге? Проходит год, во всех нормальных компаниях принято пересматривать ЗП. Но нет! Игорь идет в отказ. Ну я его предупредил, что такое отношение терпеть не стану. Он понял, что без меня команда развалится и проекта не будет. И пошел на попятную. И, спрашивается: вот нельзя что ли сразу пойти навстречу людям? Нет, он на корпоративные практики ссылается. Но в итоге денег-то дали!

Значит, не такая уже это и важная практика — зарплаты пересматривать в марте. Сейчас подходит к концу мой второй год работы в компании. Планирую опять поговорить с Игорем про ЗП. Откажет — увольюсь. И ребят с собой заберу, если предложат интересный проект и управленческую позицию. Ну, или пусть Игорь предложит мне какой-то интересный вариант, чтобы я был поговорчивее.

Цель Виктора: получить 20% прибавки для себя с начала календарного года.

Ответ

Менеджеру важно было договариваться о:

- довести проект до конца;
- чтобы ситуация не повторялась.

К.Ньюпорт "Глубокая работа"