

Часть 2

# **Управление переговорным процессом**

# Вопрос группе



Какие действия во время общения совершают люди, которые имеют развитые переговорные навыки?



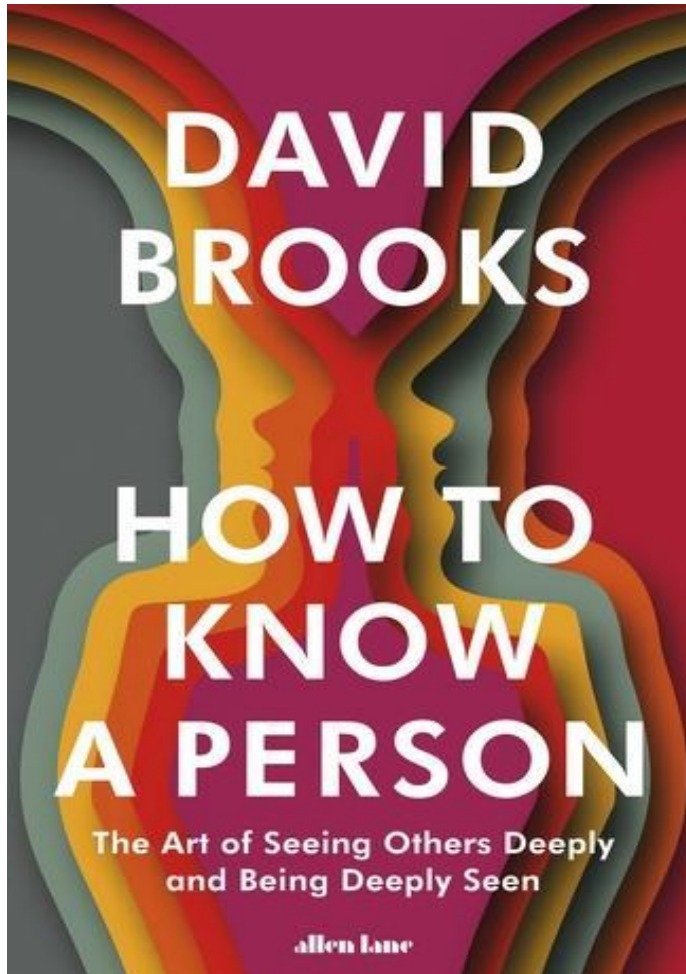
# Исследование Адама Гранта



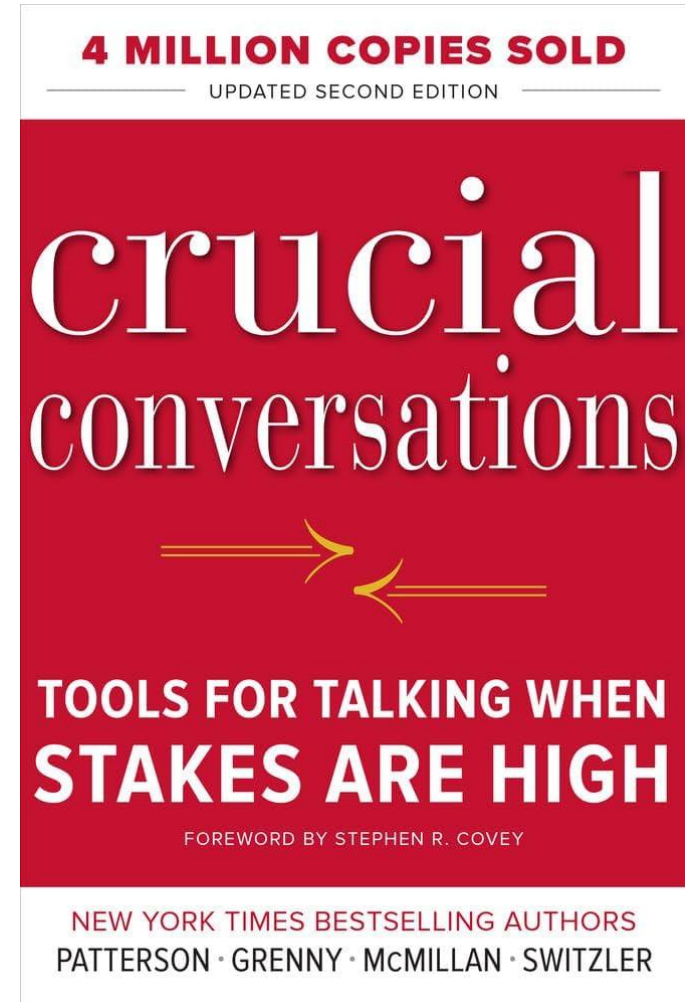
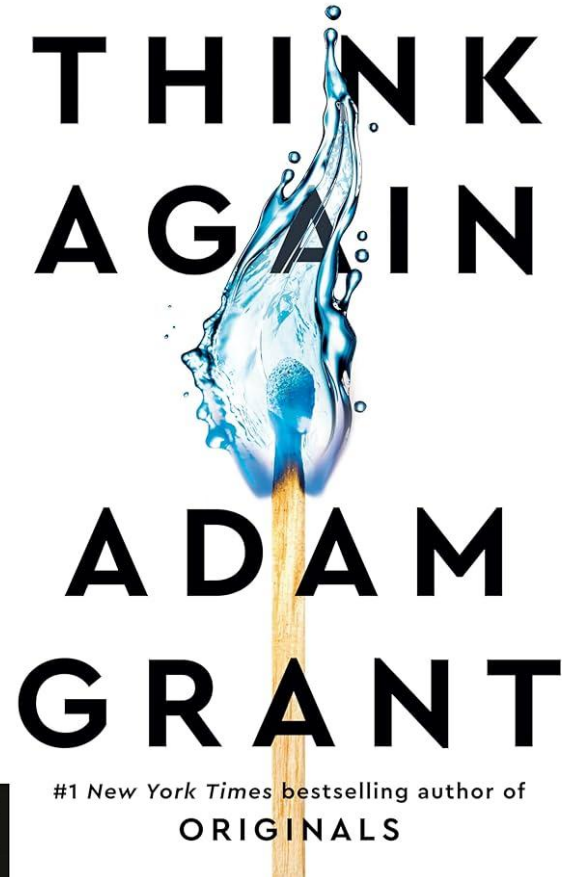
1. Задают много вопросов собеседнику
2. Используют 1-2 самых весомых аргумента, но не больше
3. Ищут точки контакта – общие моменты
4. Фокус на интонациях



# В чем сходятся все исследователи



"A must-read." —Bill and Melinda Gates  
The Power of Knowing What You Don't Know



# Инициатива

---



В переговорах существует инициатива.

**Она 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.



# 3 вида вопросов

---



# Волшебный вопрос

---



**Волшебные вопросы для любых переговоров:**

Как выглядит для тебя/вас идеальное решение?

При каких условиях мы договоримся?



# Дополнительные вопросы

---



## Еще два важных вопроса:

Какие именно пункты для вас являются наиболее важными?

Почему именно эти пункты имеют такое значение?

# Подготовка вопросов

---



**Вопросы к другой стороне должны быть готовы заранее.**

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



# Техника SPIN

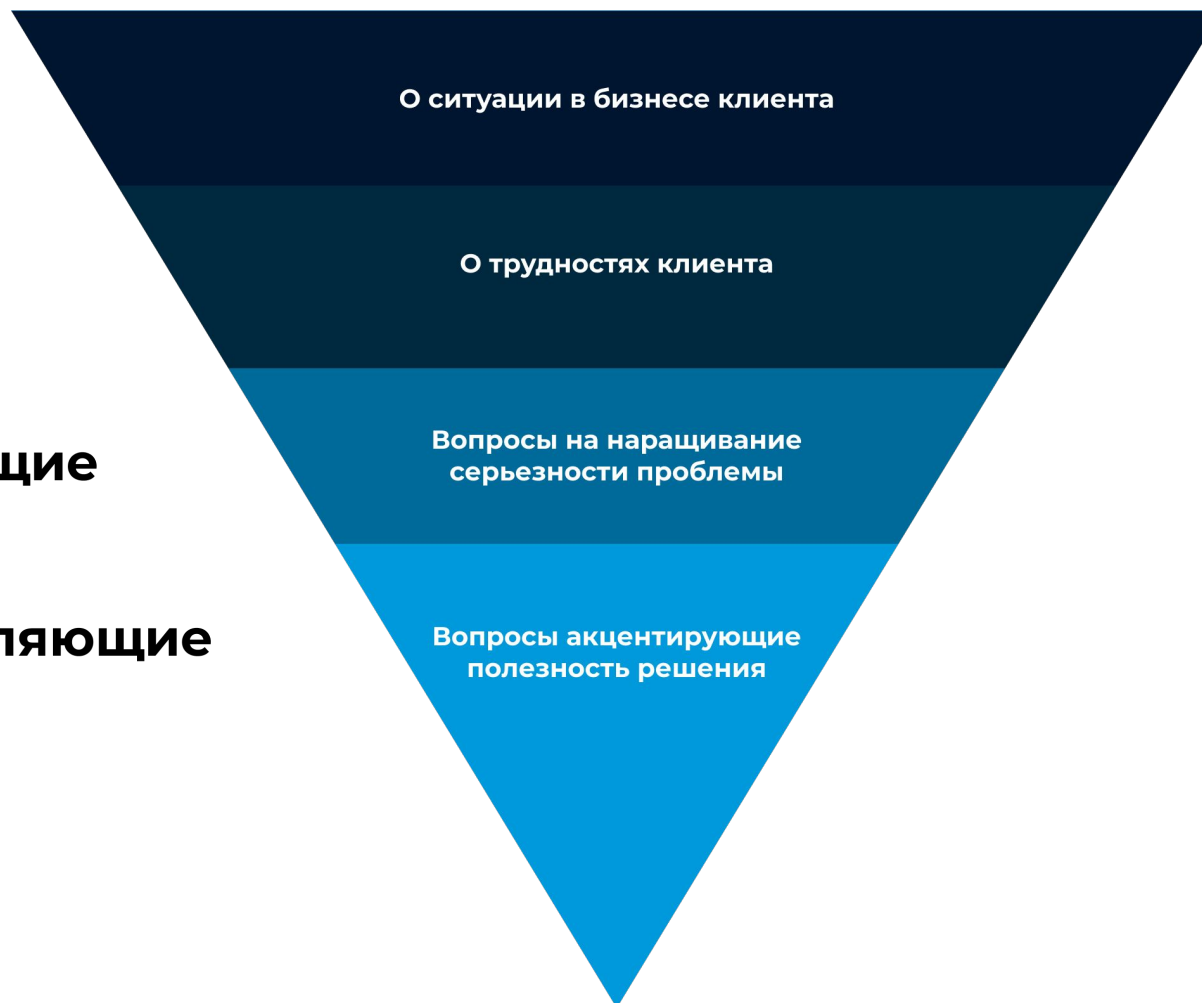


**С**итуационные  
вопросы

**П**роблемные  
вопросы

**И**звлекающие  
вопросы

**Н**аправляющие  
вопросы



# Примеры вопросов для переговоров

---



- 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?

# Примеры вопросов для переговоров

---



- 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)

# 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/мотив человека.

# Важно!



Мы задаем вопросы, чтобы выяснить **ключевой интерес** (к чему стремится другая сторона?).

Также мы задаем вопросы, чтобы выяснить **позиции** (поле торга) другой стороны.

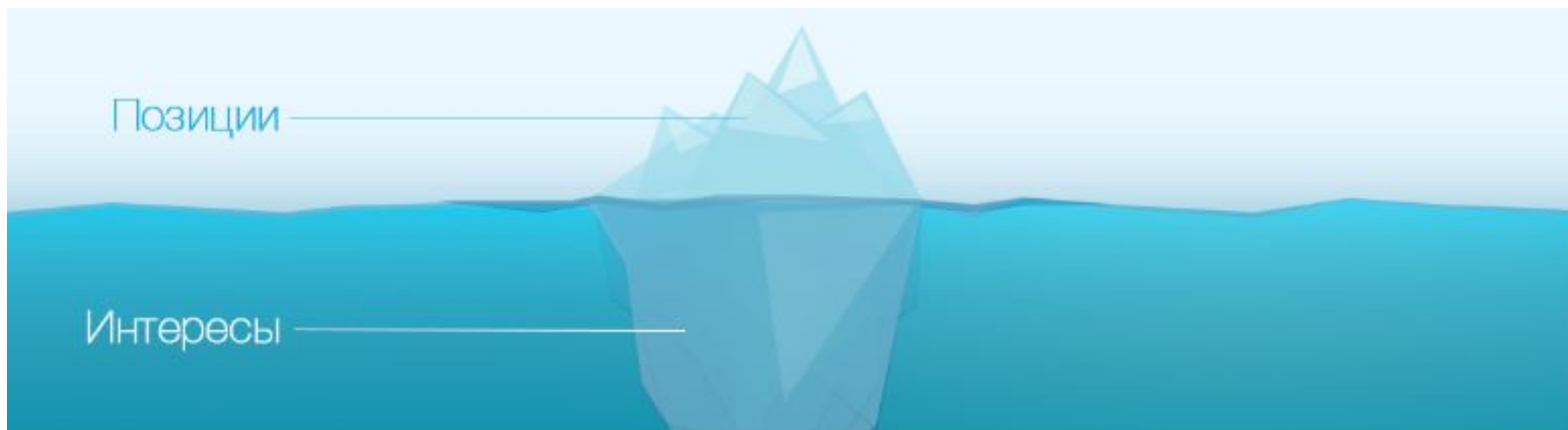


# Обычно

---



Стороны проговаривают свои позиции (цена, сроки и проч.), но редко говорят о своих интересах и потребностях.



# Пример

---



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

К чему стремятся эти люди (провести романтический вечер, увидеть любимый сериал и т.д.) — это их интерес.



# Пример

---



Наша главная задача — разобраться, почему ведущий программист потребовал прибавку именно в \$500 и именно сейчас, не дожидаясь формальной процедуры Перфоманс Ревью, хотя всем известно, что есть установленная процедура пересмотра ЗП после этой встречи.

**Без воронки вопросов это сделать крайне сложно.**

# Кейс «Случай в самолете»



# Активное слушание

---



Работа с вопросами предполагает демонстрацию **фокуса на собеседнике** через техники активного слушания:

- Междометия
- Парафраз
- Уточнения
- Эхо
- Невербальное сопровождение
- Резюме

# Активное слушание

---



Почему у героев не складывается диалог, несмотря на использование техник активного слушания?



# 4 уха коммуникации

---



- Могу отражать факты
- Понимаю эмоцию/отношение
- Пониманию призыв к действию
- Понимаю уровень откровения «Кто я?»



# Шаблон подготовки к переговорам



<b>Наша цель</b>	<b>Цель другой стороны</b>
<b>Наша BATNA</b>	<b>BATNA другой стороны</b>
<b>Наша WATNA</b>	<b>WATNA другой стороны</b>
<b>Наша ZOPA и ключевые для нас параметры</b>	<b>ZOPA другой стороны и ключевые для нее параметры</b>

# Что стоит почитать



# Индивидуальное задание

---



- Заполните шаблон подготовки к переговорам, который мы вам вышлем.
- Вы можете поработать как с предстоящей ситуацией, так и проанализировать уже прошедший кейс.
- Переговоры могут быть любыми: бизнес, управление, семейные отношения.

Теперь прошу

**задавать ваши вопросы!**



# Спасибо!

[Facebook.com/Stratoplan](https://www.facebook.com/Stratoplan)

[Twitter.com/stratoplan](https://twitter.com/stratoplan)

<https://stratoplan-school.com/blog/>

[school@stratoplan-school.com](mailto:school@stratoplan-school.com)