

«Подготовка к переговорам»

Занятие 6

Переговоры –



механизм распределения ресурсов, уравнивания сталкивающихся интересов и разрешения конфликтов.

*Дипак Малхотра; Макс Х. Базерман.
«Гений переговоров: Как преодолеть препятствия и достичь блестящих результатов за столом переговоров и за его пределами».*

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)

Напишите в чат



Чем отличаются переговоры от КК?



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.

Напишите в чат



Дату ваших крайних переговоров (любых)



Напишите в чат



В каких ситуациях менеджер / тимлид принимает участие в переговорах?



Что делает нашу позицию сильной?



Что делает нашу позицию сильной?



Я понимаю и свои и чужие интересы и цели

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?

Шаблон подготовки к переговорам



Наша цель	Цель другой стороны
Наша BATNA	BATNA другой стороны
Наша WATNA	WATNA другой стороны
Наша ZOPA и ключевые для нас параметры	ZOPA другой стороны и ключевые для нее параметры

Цель



Чего конкретно я хочу от этих переговоров?

- SMART
- SMARTER
- DUMB
- FAST

Не важно, какой методологией постановки целей на переговоры вы пользуетесь.

Главное, чтобы эта самая цель была.

Спросите себя про интересы другой стороны



Чего хочет вторая сторона от этих переговоров?

Каковы ее рациональные и эмоциональные цели (интересы)?



BATNA



BATNA (best alternative to negotiation agreement) или ЛАОС (лучшая альтернатива обсуждаемому соглашению) — это 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?

ВАТНА-пример



Пример BATNA



Ведущий программист просит у руководства внеочередную прибавку к жалованию в \$500 в марте, угрожая уходом, потому что у него есть оффер.

Если оффер реальный – это его BATNA.

BATNA компании – искать замену на рынке, если никто в компании его заменить не может.

WATNA



WATNA (worst alternative to negotiation agreement) или ХАОС (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?

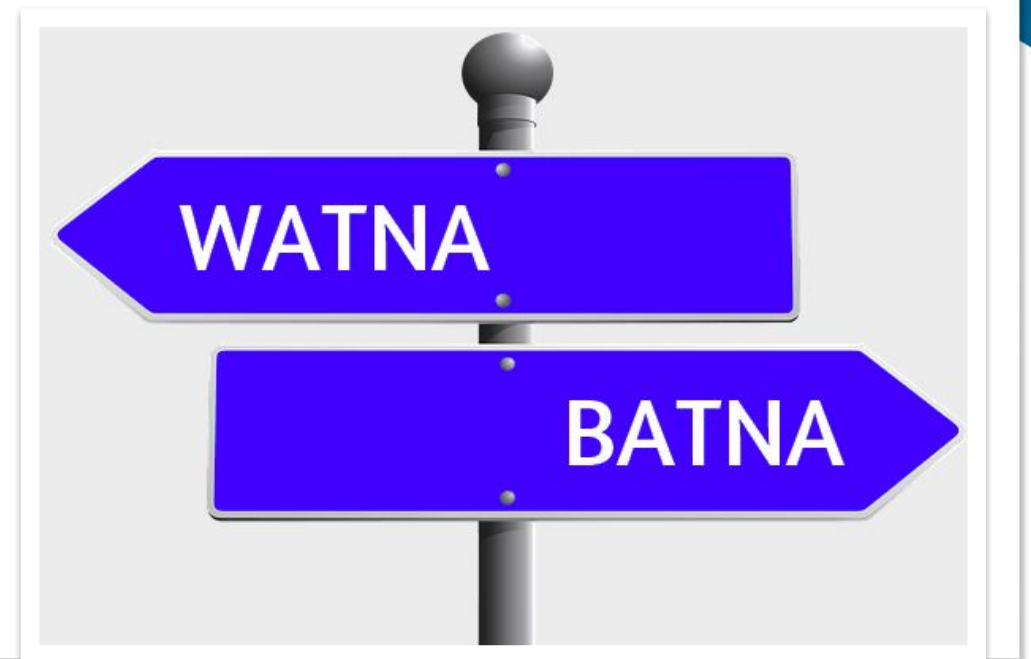
Пример WATNA



Ведущий программист просит внеочередную прибавку к жалованию в \$500 в марте, угрожая уходом.

Худший для вариант для бизнеса — уход программиста и очень долгий найм замены.

У программиста WATNA отсутствует.



ZOPA



ZOPA — Zone of Possible Agreement.

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)**

Визуализация ZOPA



Пример



Компания готова поднять программисту ЗП не на \$500, а на \$300 с определенными условиями.

Коридор бизнеса (в лице менеджера): \$0-300.

Программист готов согласиться на сделку, если сумма повышения будет от \$250.

ZOPA: \$250-300.

Если 500 и ни доллара меньше ZOPA отсутствует.

Поле торга



Позиции, которые влияют на переговоры:

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

Идея Гэвина Кеннеди



Хороший переговорщик не сводит все к финансовому вопросу.

Он умеет управлять полем торга, чтобы получить взаимовыгодно решение.



Точка нужды (Point of Need)



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.

Точка нужды (Point of Need)



Со слабыми не договариваются.

Слабым диктуют волю.



Основа подготовки переговоров



- **Наша цель и цель другой стороны**
- **Наша BATNA/WATNA и BATNA/WATNA другой стороны**
- **Где наши интересы пересекаются?**
- **Какие параметры влияют на сделку?**
- **У кого из нас располагается точка нужды?**

Последний важный момент



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?**

Шаблон подготовки к переговорам



Наша цель	Цель другой стороны
Наша BATNA	BATNA другой стороны
Наша WATNA	WATNA другой стороны
Наша ZOPA и ключевые для нас параметры	ZOPA другой стороны и ключевые для нее параметры

Кейс «Александра уходит»



Наша цель	Цель другой стороны
Наша BATNA	BATNA другой стороны
Наша WATNA	WATNA другой стороны
Наша ZOPA и ключевые для нас параметры	ZOPA другой стороны и ключевые для нее параметры

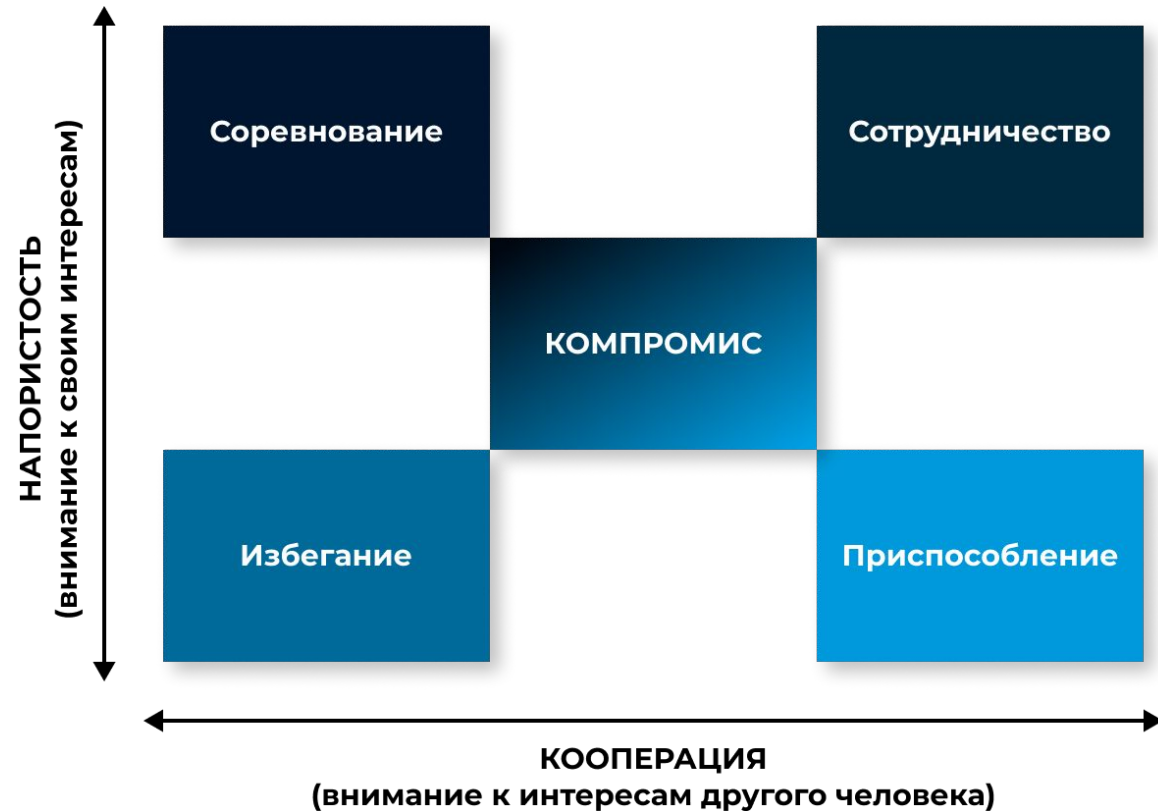
Итог переговоров



Модель Томаса-Килмана

Если вы понимаете, что сделка не в ваших интересах, вспоминайте свой ЛАОС.

Часто стратегия «Не связываться» лучше компромиссов



Домашнее задание. Синемалогия «AIR»



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