

СОФТ СКИЛЛЗ ЛАБ. ДЕЛЕГИРОВАЛИ – НЕЛЬЗЯ ДОГОВАРИВАТЬСЯ

Делегировали – нельзя договариваться

Как вести с руководителем
переговоры о зонах влияния

Александра Клименко



- 10 лет опыта управления ИТ-командами
- От корпораций (Deloitte, Уралсиб) до стартапов
- Аналитик-> продакт-> Основательница Софт Скиллз Лаб
- За 9 лет обучила 1000+ управленцев коммуникации
- Преподаю в НИУ ВШЭ и Сколково
- Основала ИТ-компанию для обучения коммуникациям

Учу через конфликты
развивать отношения
и находить доверие



Канал на 20к+ подписчиков о
продуктах и коммуникациях в ИТ

С чего вы начнете?

Руководитель (вы) команды развивает основной продукт. **Операционный директор** просит временно подключиться к другому продукту, релизы которого отстают по срокам.

Руководитель соглашается помочь на пару недель: проводит аудит, выстраивает процессы, помогает команде стабилизироваться. Однако через месяц он все еще вовлечен в два продукта параллельно, при этом формально его зона ответственности не изменилась. Со временем второй продукт начинает занимать все больше ресурса **Руководителя**: появляются регулярные встречи, ожидания по результатам, новые задачи. При этом его основная команда начинает проседать по метрикам.

Операционный директор считает, что **Руководитель** отлично справляется и предлагает ему просто продолжить в таком режиме. Руководитель же понимает, что фактически управляет двумя продуктами вместо одного на тех же условиях, что были и раньше.

Подготовка = 80% успеха
в переговорах

Подготовка

О чем следует подумать в первую очередь

1 Проблемы

2 Цели на переговоры

3 Долгосрочная мотивация

Углубленный анализ

1

Процессный слой

Проблема в процессах или в людях?

2

Финансовый слой

Где деньги? Сколько получили/потеряли

3

Юридический слой

Как зафиксированы обязательства?

4

Этический слой

Какие ценности каждого нарушены?

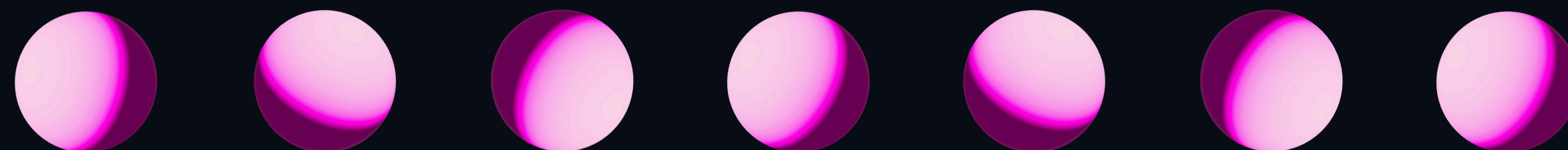
5

Эмоциональный слой

Кто сейчас под воздействием эмоций?

Проблемы	Ущерб	Выгода	Риски	Возможности
1
2
3

Учили ли вы собеседника?



Цели

Что хотим мы, что **может** хотеть наш собеседник

1

Наша цель на переговоры

2

Цель собеседника на переговоры (варианты)

3

Как мы можем узнать, что хочет наш собеседник?

Анализ нашей ситуации

Процессная

- Нарушен баланс ответственности и полномочий
- Команде 1 не хватает времени руководителя

Этическая

- Нарушены договоренности о сроке и объеме помощи
- Вы перерабатываете, а на это плевать хотели

Финансовая

- Сколько денег экономит «раздвоение»?
- А сколько теряет продукт 1?
- **А что там с рынком?**

Юридическая

- У руководителя нет формальной власти над командой 2
- Что прописано в трудовом договоре?

Наша цель

Выровнять баланс нагрузки и оплаты за нее

А долгосрочно

Карьерный рост с уважением к себе (?)

Цель директора

Выполнить KPI без лишних трат ресурсов?

А долгосрочно

Долгосрочный рост выручки?
Стабильная команда?

Хороший переговорщик всегда
сможет договориться?



Попытка №2 – проведите переговоры

Руководитель (вы) команды развивает основной продукт. **Операционный директор** просит временно подключиться к другому продукту, релизы которого отстают по срокам.

Руководитель соглашается помочь на пару недель: проводит аудит, выстраивает процессы, помогает команде стабилизироваться. Однако через месяц он все еще вовлечен в два продукта параллельно, при этом формально его зона ответственности не изменилась. Со временем второй продукт начинает занимать все больше ресурса **Руководителя**: появляются регулярные встречи, ожидания по результатам, новые задачи. При этом его основная команда начинает проседать по метрикам.

Операционный директор считает, что **Руководитель** отлично справляется и предлагает ему просто продолжить в таком режиме. Руководитель же понимает, что фактически управляет двумя продуктами вместо одного на тех же условиях, что были и раньше.

Иногда вторая сторона просто не
готова вести переговоры

Где ваша точка невозврата?

Внешний и внутренний анализ ситуации

Что будет с нами, если мы не договоримся?

Как мы можем снизить свои риски? Какие есть альтернативы?

Что будет с нашим партнером, если мы не договоримся?

Как мы можем повлиять на точку 0? Как мы можем узнать его точку 0?

Примеры точек, которые можно предсказать

Начало переговоров

С какого вопроса начнете? Как сформулируете проблему?

Причинные проблемы

Чтобы ситуация не повторилась

Признание вины

Необходимость принести извинения, чтобы двигаться дальше

Обвинение

Что будете говорить, когда другая сторона будет вас обвинять в чем-то (не важно, справедливо или нет)

Критичные проблемы

Для вас и вашего собеседника

Отказ от переговоров

Что будете делать в этом случае?

Продумайте, с чего начнете

Мы с вами договаривались о том, что я помогу на продукте 2 ограниченное время. Сейчас для меня нагрузка по нему соразмерна той, что я выполняю в рамках своей основной работы. без четкого срока окончания.

Я предлагаю / Можем ли мы обсудить ...

Сначала достаем этическую проблему

Про обиды, нарушенные обязательства и предательство
не любят говорить, но это влияет на переговоры

При намеренном давлении

Ваша подготовка – вы знаете свое действительное положение на рынке и свою цель

Право на отказ

Озвучить точку 0

Замедление / пауза

Нарушение причинно-следственной связи



Контроль ситуации хорошим переговорщиком

1

Интересы

Что хотим мы? Что хочет наш собеседник?
Как текущий разговор нас к этому приближает?

2

Позиции

Как видим ситуацию мы, как видит ее наш собеседник

3

Социальные роли

Какая наша социальная роль, какая его

3

Эмоции

Как выглядит мозг переговорщика

Пока вы слушаете

Готовите свою фразу



Спасибо!



Александра Клименко

ОСНОВАТЕЛЬНИЦА СОФТ СКИЛЛЗ ЛАБ

 alexanika

 linkedin

 alexandra@klimenko.info



Канал ССЛ
с теорией
и практикой
по коммуникации



Канал Саши
Клименко
про продукты
и коммуникации