

Открытый тренинг

«Сложные переговоры»

2025

Пролог



Представляюсь!



Илья Прахт

СТО-консультант, тренер, ментор

- 14 лет в IT, 11 лет в менеджменте
- EX: СТО и СОО
- Тренер в Стратоплане, OTUS, ИТМО, ...
- Путь младший разработчик → топ-менеджер
- «Директор» по версии Стратоплана, MBA



О тренере



Антон Савочка

- В переговорах с 2012 года
- Автор книг «Управляй как лучшие», «Выступай как лучшие»
- Кандидат наук
- Сертифицированный тренер международной категории



О чем этот модуль



- **Подготовка к переговорам** (сегодня)
- **Управление переговорным процессом** (сегодня)
- Аргументация и влияние (суббота)
- Гостевой спикер (воскресенье)

О чем будем говорить сегодня



- Как грамотно подготовиться к любым переговорам
- Что такое BATNA, WATNA, ZOPA, PON
- Как руководителю в переговорах может помочь противодействие манипуляциям
- Как управлять переговорным процессом

Как построено обучение



- Час теории, затем работа с кейсом
- Два теоретических блока ежедневно
- В течение двух месяцев переговорные поединки на разные темы
- Два кейса разбираем с тренером

Часть 1

Подготовка к переговорам

Алгоритм переговоров



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

Напишите в чат



Как вы понимаете термин «переговоры»?



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».*

Напишите в чат



Дату ваших крайних переговоров (любых)



Напишите в чат



В каких ситуациях менеджер / тимлид принимает участие в переговорах?



Напишите в чат



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?

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?

BATNA-пример



Пример BATNA



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

Если мы не уговорим его подождать до ежегодного пересмотра ЗП в декабре, то наш ЛАОС — сделать ведущим программистом сотрудника, которого менторил этот самый ведущий программист последний месяц.



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 нас вариант — уход программиста вместе с его подопечным в другую компанию.



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



Вы готовы поднять программисту ЗП не на \$500, а на \$300 с определенными условиями.

Ваш коридор: \$0-300.

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

ЗОРА: \$250-300.

Поле торга



Позиции, которые влияют на переговоры:

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

Напишите в чат



Как вы думаете, какие еще могут быть важные моменты/факторы при переговорах?



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.



Пример №1



Наша точка нужды

Ведущий программист угрожает уходом, потому что весь проект завязан на нем и его экспертизе.

Его уход приведет к тому, что проект не будет реализован, а компания потерпит серьезные убытки.

Пример №2



Точка нужды другой стороны

Программист срочно нуждается в деньгах по семейным обстоятельствам.

У нас в компании есть два человека из кадрового резерва, которые способны его заменить.

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?

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 «Уехать любой ценой»



Кейс «Уехать любой ценой»



- ✓ **Цель занятия:** научиться осуществлять процесс подготовки к переговорам по шаблону, изученному на модуле.
- ✓ **Что мы тренируем:** способность правильно заполнить шаблон подготовки к переговорам.
- ✓ **Задача:** заполните шаблон подготовки к переговорам исходя из данных кейса.

Тайминги занятия



3-5 минут на приветствие

5 минут на ознакомление с вводной

30 минут на заполнение шаблона и обсуждение

3-5 минут обсуждение итогового шаблона

Ставим «–» если не готовы работать в группе

Как мы работаем



- 1.** Не обсуждаем сторонние темы (табу – политика)
- 2.** Это пространство для обучения и обсуждения: уважаем все мнения
- 3.** Если что-то не так, выходите в общий зал и пишите нам о проблеме

Кейс «Уехать любой ценой»



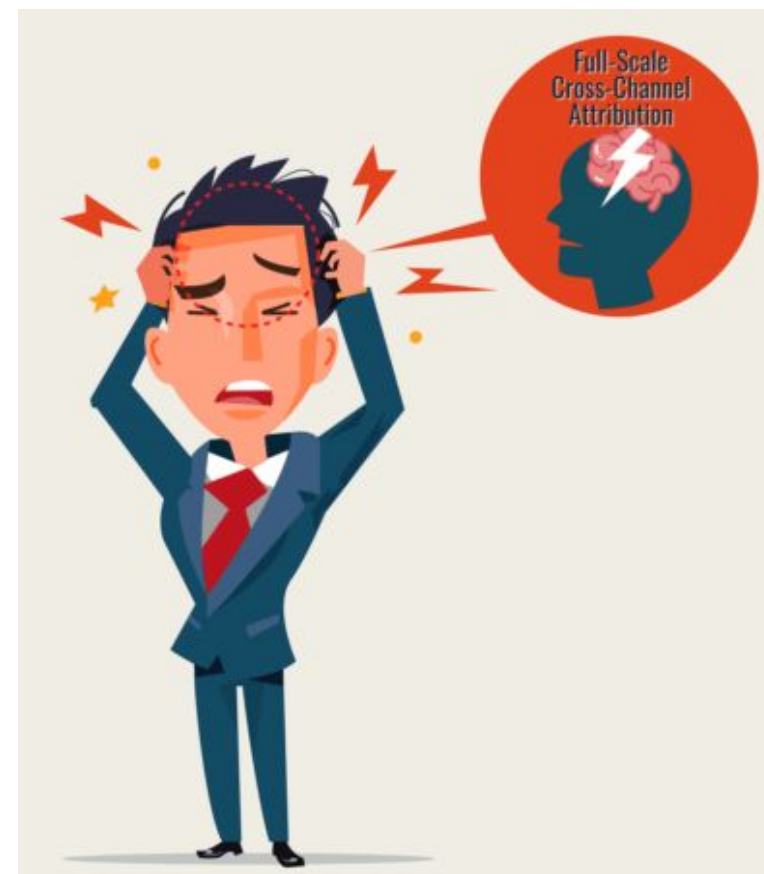
Наша цель	Цель другой стороны
Наша BATNA	BATNA другой стороны
Наша WATNA	WATNA другой стороны
Наша ZOPA и ключевые для нас параметры	ZOPA другой стороны и ключевые для нее параметры

Боль другой стороны



Некий дискомфорт или проблема, за ликвидацию которых клиент готов заплатить.

Оплата может быть не только в виде денег, но и внимания, услуги или шага навстречу.



Какие варианты исхода переговоров вы увидели?



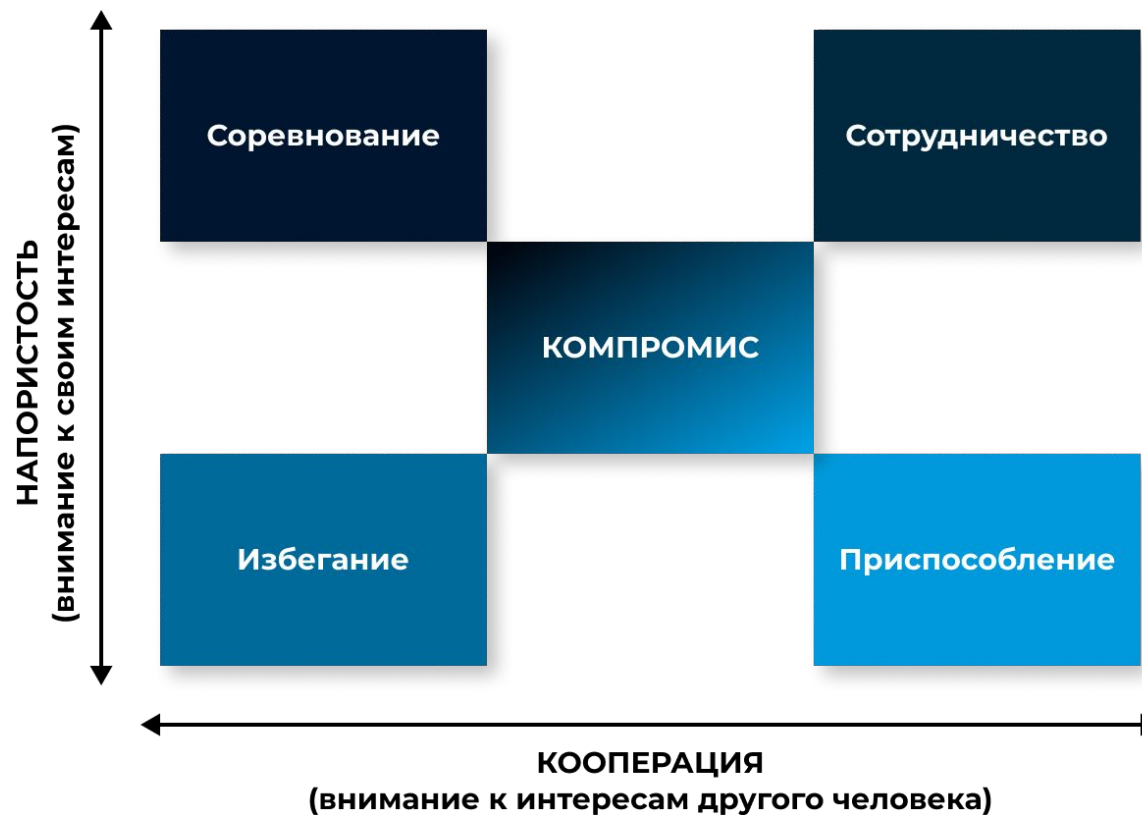
Итог переговоров



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

Часто стратегия «Не связываться» лучше компромиссов

Модель Томаса-Килмана



Напишите в чат



Почему «компромисс» часто не работает?



Последний важный момент



В некоторых переговорах есть возможность составить портрет партнера:

- Кто он? (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

Перерыв



Часть 2

Управление переговорным процессом

Напишите в чат



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



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

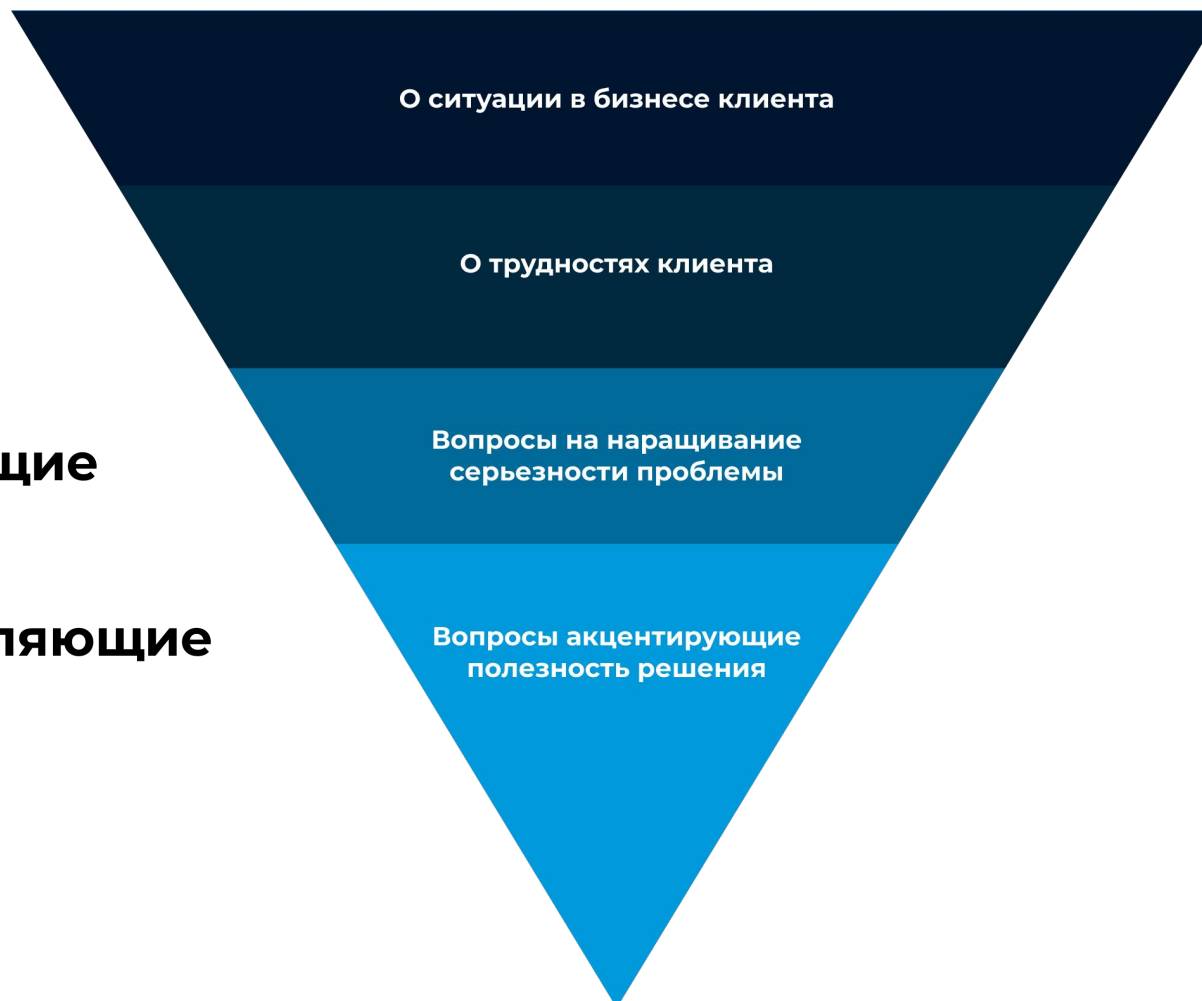


Ситуационные
вопросы

Проблемные
вопросы

Извлекающие
вопросы

Направляющие
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?).

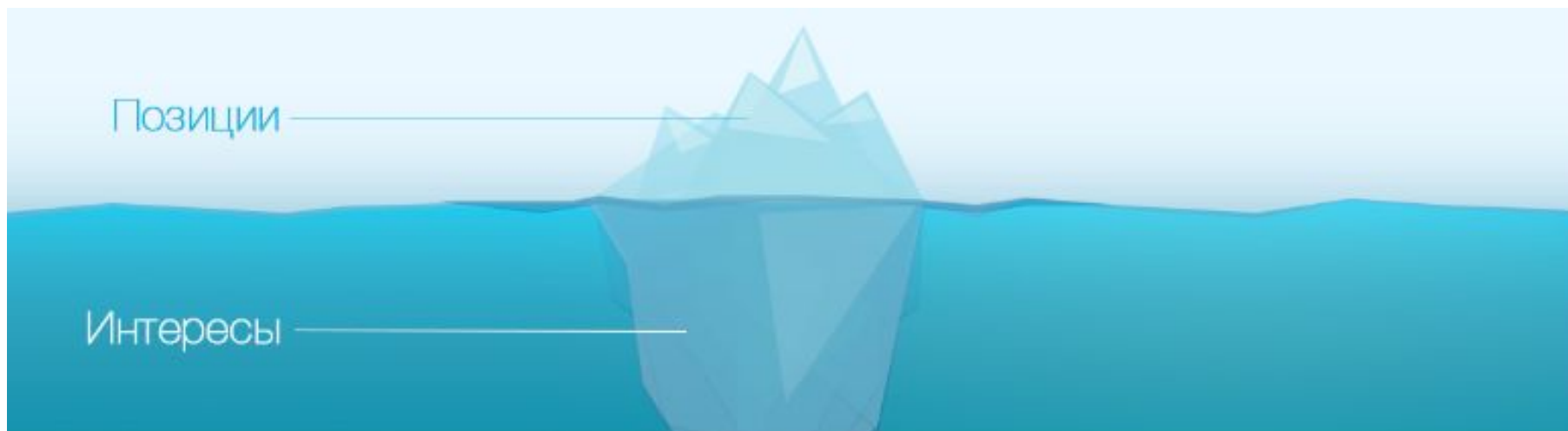
Также мы задаем вопросы, чтобы выяснить **позиции** (поле торга) другой стороны.



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»



Кейс «Случай в самолете»



- ✓ **Цель занятия:** научиться осуществлять процесс переговоров на основе моделей кросс-культурной коммуникации.
- ✓ **Что мы тренируем:** способность находить взаимно выигрышное решение в процессе переговоров, а также учитывать кросс-культурный фактор в общении.
- ✓ **Задача:** заполните шаблон подготовки к переговорам исходя из данных кейса.

Кейс «Случай в самолете»



✓ **Задача:**

1. Распределить роли Менеджер американской компании и Менеджер итальянской компании для двух активных переговорщиков. Остальные участники группы остаются в роли наблюдателей
2. Провести переговоры между двумя ролями с учетом скрытых вводных
3. Наблюдателям необходимо также продумать стратегию ведения переговоров и возможные решения для каждой роли.
4. По окончании переговоров обсудите их результаты. Используйте для наблюдения и обсуждения вопросы.

Тайминги занятия



3 минуты на приветствие

5 минут на распределение активных переговорных ролей

10 минут на ознакомление с вводной

15 минут на проведение переговоров

5 минут на заполнение документа договора (фиксация сделки)

5-10 минут на получение обратной связи от наблюдателей

Ставим «–» если не готовы работать в группе

Как мы работаем



- 1.** Не обсуждаем сторонние темы (табу – политика)
- 2.** Это пространство для обучения и обсуждения: уважаем все мнения
- 3.** Если что-то не так, выходите в общий зал и пишите нам о проблеме

Кейс «Случай в самолете»



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

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



1. Могу отражать факты
2. Понимаю эмоцию/отношение
3. Пониманию призыв к действию
4. Понимаю уровень откровения
«Кто я?»



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

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 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!

Эпилог





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