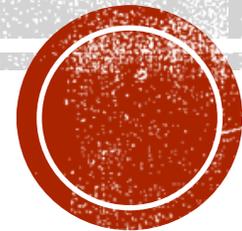


РАБОТА НАД КЕЙСАМИ



Готовимся к поединку

Роман Анненков, менеджер проектов ЦФТ, эксперт КУБ Томск



УЧАСТНИКИ ПЕРЕГОВОРОВ

- Вы (один человек или несколько)
- Тот, кого вы представляете
- Оппоненты
- Те, кого представляют оппоненты
- Прочие заинтересованные лица
(сотрудники, подрядчики, власти, СМИ и др.)
- Зрители
- ...



ЦЕЛИ РЕАЛЬНЫХ ПЕРЕГОВОРОВ

- Победить в драке (тактические цели)
- Победить в войне (стратегические цели)
- Добиться понимания
- Добиться действия или не-действия

Меняем картину мира!



ВАШ ОППОНЕНТ

- Кто он? (личные данные, психологический портрет)
- Сильные и слабые стороны
- Что ему нужно?
- Насколько это для него важно?
- Насколько срочно это ему нужно?
- Многим ли он готов пожертвовать ради достижения цели?
- Может ли он получить то, что ему нужно, от кого-то другого?



ВЕКТОРЫ СИЛЫ В ПЕРЕГОВОРАХ

1. Кто принимает решение
2. Статус
3. Возраст
4. Нужда в переговорах
5. Знание «поляны» переговоров
(предметная область, информированность, ...)
6. Наличие уникального ресурса
(время, информация, деньги, люди, ...)



ПРАВА (РЫЧАГИ ВЛИЯНИЯ)

- Право на знание
- Право на незнание
- Право на исполнение своих обязанностей
- Право на ошибку
- Право обычая
- Право на выбор времени и места
- Право принимать определённых сотрудников на работу
- Право увольнять определённых сотрудников с работы
- Право определять и менять з/п конкретного подчинённого в установленном интервале
- Право устанавливать и менять конкретному подчинённому систему бонусов в установленном интервале
- Право устанавливать и менять должностные обязанности, должность подчинённого
- Право распоряжаться определённым бюджетом, выделенным на определённые цели
- Право подписи на определённых финансовых, служебных документах
- Право проводить совещания

Уровни доступности:

1. Могу сам
2. Надо посоветоваться
3. Не могу
4. Не могу, но хочу!



МОТИВЫ (РЫЧАГИ ВЛИЯНИЯ)

- **Выгода** – желание заработать и накопить деньги или приобрести материальную собственность.
- **Страх (безопасность)** – желание избежать опасности, страданий, смерти.
- **Гордость и престиж** – желание пользоваться уважением со стороны себя самого и других.
- **Забота о близких** – желание сделать приятное семье и друзьям.
- **Комфорт** – желание меньше работать, экономить время, наслаждаться досугом.
- **Власть** – желание чувствовать в себе и в своих действиях силу, позволяющую подчинить себе действия других.
- **Удовольствие** – желание наслаждения или эстетического удовлетворения.
- **Любопытство** – желание нового опыта, новой информации.
- **Честолюбие (достижения)** – желание раскрыть себя, продвигаться вперед по жизни, справиться с трудными задачами.
- **Секс** – желание быть привлекательным для противоположного пола.
- **Свобода** – желание духовной и физической свободы.

Наступаем на мозоли
или
оказываем помощь?



КАК ГОТОВИТЬСЯ ПО КЕЙСУ

- Прочитать весь кейс,
подчеркнуть каждое значимое слово
- Выделить слои: технический, технологический,
экономический, эстетический, юридический, этический
- Что в каждом из слоёв твёрдое, что пустое?
- От чьего имени написан кейс?
Переписать от имени каждой из ролей
- Образ положительного героя в каждой из ролей



ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ РОЛИ

- **Судья** — знакомясь с ситуацией, принимает на основании ситуации решение, меняющее судьбы оппонентов
- **Союзник протагониста** — имеющий обязательство поддержать протагониста, даже если тот не прав
- **Союзник оппонента** — его могут заставлять помогать оппоненту, и поэтому можно обратить его в своего союзника
- **Интересант** — заинтересован в решении конфликта, или в не решении конфликта, или в победе одной из сторон, но часто держится в тени
- **Лоббист** — не имеет в конфликте личных интересов, но извлекает выгоду из помощи одной из сторон
- **Нейтральный человек** — не хочет принимать ни одну из сторон, но ради доказательства нейтралитета вынужден немного поддерживать обе стороны
- **Болельщик** — в конфликте не участвует, но симпатизирует одной из сторон и может оказать моральную поддержку
- **Зевака** — получает удовольствие от развития конфликта
- **Жертва** — его интересы страдают от самого факта конфликта, хотя он в развитии конфликта и не участвовал, и вмешиваться не планировал. Можно обратить в союзника.
- **Выгодополучатель** — получает выгоду из развития конфликта, хотя это и не планировал. Может быть заинтересован в продлении конфликта.



ВЫХОД ИЗ КОНФЛИКТА

- Построение адекватной картины мира, определение твёрдого и пустого
- Обрести чувство правоты, быть положительным героем
- Учесть фактор времени (картина мира в динамике, на кого работает время)
- Анализ конфликта по слоям
- Помочь или не дать стать пустой лодкой
- Поиск общей цели в будущем
- Поиск общего врага в настоящем
- Разработать план Б, чтобы была сила в безразличии
- Сам процесс тщательной подготовки успокаивает, придаёт силы и оптимизм



ДЕРЖИТЕ УРОВЕНЬ БЕСЕДЫ





ОБЩИЙ АЛГОРИТМ

1. До

- ЦЕЛИ (выгоды): идеальные, реалистичные, минимальные, попутные
- СТРАТЕГИЯ: какими средствами вы планируете достичь своей цели
- ХОД переговоров: ориентирование, определение, наступление, установление, выполнение, внедрение

2. Во время

- Тактика: наступление, поддавки, запугивание, внезапность требований и др.
- Навыки: вопросы, парафраз, молчание, эмоции, передёргивание и др.
- Поведение: невербалика, осторожность, жёсткость, мягкость и др.

3. После

- Анализ переговоров
- Обеспечение результатов переговоров