

# ПЕРЕГОВОРЫ БЕЗ ПРОИГРАВШИХ: ИНСТРУКЦИЯ

По методу конструктивной конфронтации от Стратоплана

## ПРОПИШИТЕ ПРОБЛЕМУ

*Проблема — это то, что так сильно «болит», что заставляет вас инициировать переговоры.*

Я — главный редактор в IT-компании. Исторически сложилось, что моя команда сидит в одном опенспейсе с менеджерами. Менеджеры разговаривают по телефону весь день и мешают нам работать, поэтому мы хотим, чтобы нам выделили отдельный кабинет.

## ЧТО БУДЕТ, ЕСЛИ ЭТУ ПРОБЛЕМУ НЕ РЕШИТЬ

*Реальные или гипотетические последствия.*

Продуктивность отдела падает: из-за шума мы делаем больше ошибок, тратим время на их исправление и в результате выпускаем меньше контента. Если мы будем продолжать работать в такой атмосфере, контент-маркетинг перестанет приносить компании достаточное количество лидов.

## ВАША ЦЕЛЬ ВСТУПЛЕНИЯ В ПЕРЕГОВОРЫ

*Цель вступления в переговоры — это действия оппонента после переговоров. Он должен что-то сделать: сходить к бухгалтерам за новым договором, подписать бумаги, позвонить руководителю и договориться о встрече. «Выяснить», «донести до ведома», «понять», «чтобы он понял» — не могут быть целью разговора, потому что это абстрактные действия. Их выполнение нельзя ничем доказать.*

Мой оппонент — гендир. Я хочу, чтобы он пересадил меня и мою команду в отдельный кабинет, в котором будут сидеть только редакторы.

## ПРИЧИНЫ ПОВЕДЕНИЯ

Проведите анализ ситуации, из-за которой понадобились переговоры. Объясните, какие причины поведения у вас и у вашего оппонента? Что вас привело к такому поведению или эмоциям?

### МОИ

Проведите анализ ситуации из-за которой понадобились переговоры. Объясните, какие причины у вашего поведения? Что вас привело к такому поведению или эмоциям?

### ОППОНЕНТА

Предположите, почему ваш оппонент ведёт себя в текущей ситуации именно так.

Назовите четыре причины, почему вы вступаете в переговоры в формате: я не понимаю, я не умею, я не хочу, я не могу

- Я не понимаю, почему мы должны сидеть все вместе.
- Я не умею работать, когда шумно.
- Я не хочу тратить все свои силы на то, чтобы абстрагироваться от разговоров менеджеров.
- Я не могу выполнять свой план по выпуску статей, если меня постоянно отвлекают.

- Я не понимаю, почему шум мешает работать редакторам, всем остальным не мешает.
- Я не хочу ничего менять.
- Я не могу выделить один кабинет для шести редакторов.

### Пропишите позитивные намерения

- Я хочу, чтобы контент-маркетинг приносил компании пользу.
- Я хочу, чтобы моим коллегам было комфортно на работе.
- Я хочу выпускать хорошие статьи без ошибок.
- Я хочу сохранить хорошие отношения с менеджерами.
- Я хочу, чтобы команда маркетинга сидела вместе для более эффективной работы.

- Я хочу, чтобы контент-маркетинг приносил компании пользу.
- Я хочу, чтобы моим сотрудникам было комфортно на работе.
- Я хочу, чтобы все сотрудники понимали продукт и его аудиторию, поэтому все сидят вместе.

Оцените ситуацию: то, что сейчас вас не устраивает длится давно или недавно?  
Почему это произошло?

Сначала в комнате сидело два менеджера и было не так шумно. Спустя год их стало десять, работать стало тяжелее.

Я думаю, что разным специалистам нужно сидеть вместе, потому что так лучше работает коммуникация.

## ВАЖНЫЕ ФАКТЫ И ПОЗИЦИИ, ПОДТВЕРЖДЁННЫЕ ИЛИ ЛЕГКО ПРОВЕРЯЕМЫЕ

*Приведите факты, которые содействуют вашей позиции и позиции оппонента: цифры, мнения экспертов, научные факты, нормативные документы или условия договора, прочие общеизвестные обстоятельства.*

### МОИ

- Я сравнила, сколько времени я тратила на статью год назад и сейчас. Это время увеличилось в два раза, как только в комнате стало больше людей.
- В редакции увеличилось количество итераций согласования статьи, потому что редакторы стали чаще делать ошибки.
- Редакторы и менеджеры иногда ссорятся из-за того, что они мешают друг другу.
- Есть исследования, которые говорят, что человеку нужно в два раза больше усилий для повторного погружения в задачу, если его отвлекли.

### ОППОНЕНТА

- До появления редакции, статьями занимался один человек и ему было удобно работать в опенспейсе.
- Опенспейсы хороши тем, что люди всегда могут обсудить задачу голосом. Живое общение ускоряет решение проблем.

## ГЛАВНЫЕ ИНТЕРЕСЫ ОППОНЕНТА В СИТУАЦИИ

*Предположите, какие свои интересы на самом деле будет защищать оппонент. В процессе переговоров проверьте их и выясните истинные мотивы. Они помогут в моменте оценить жизнеспособность ваших аргументов и отсеять неподходящие.*

1. Не расширять офис.
2. Не терять всю команду из виду.

## ГЛОБАЛЬНЫЕ ЦЕЛИ И ХОТЕЛКИ ОППОНЕНТА

*Что для человека важно? Что он хочет достичь как профессионал, человек, сотрудник?*

1. Контент-маркетинг приносит качественные лиды.
2. Компания расширяется и зарабатывает больше.
3. Все ребята из команды понимают, что происходит с продуктом в конкретный момент. Никакого недопонимания.

## АРГУМЕНТЫ ПО ПРОБЛЕМЕ

*Выпишите аргументы, которые вы будете использовать в переговорах.*

*Аргумент должен показывать контрпродуктивность поведения человека его целям. Вам нужно, чтобы оппонент пришёл к согласию, что проблема у вас общая и её надо решить. Для этого используйте факты и позиции, привязав их к глобальным целям и хотелкам оппонента.*

### МОИ

*Выпишите аргументы, которые вы будете использовать в переговорах.*

*Аргумент должен показывать контрпродуктивность поведения человека его целям. Вам нужно, чтобы оппонент пришёл к согласию, что проблема у вас общая и её надо решить. Для этого используйте факты и позиции, привязав их к глобальным целям и хотелкам оппонента.*

Из-за шума снижается качество работы редакторов. Например, год назад, когда в опенспейсе сидело меньше людей, я тратила на статью 20 часов. Сейчас, когда людей и шума стало больше, одна статья требует 35-40 часов.

Чтобы выпускать нужное количество статей, я не успеваю заниматься другими важными задачами: стратегия и дистрибуция. Из-за этого упало количество и качество лидов.

### ОППОНЕНТА

*Продумайте возможные контраргументы со стороны вашего оппонента.*

*В ваш адрес в качестве контраргумента могут быть применены манипуляции. Можете ли вы предусмотреть их? Продумать заранее, как им противостоять?*

## ТОЧКИ СОГЛАСИЯ ПО ПРОБЛЕМЕ

*Точка согласия — это тот момент, когда ваш оппонент принимает вашу проблему как общую, согласен её решать вместе с вами. Вы теперь не оппоненты, а союзники.*

*Продумайте, где могла бы случиться точка согласия? Как бы она выглядела? Как бы вы поняли, что оппонент согласился с вашей проблемой?*

Мой оппонент соглашается с тем, что в компании есть специалисты, которым нужно работать в тишине.

## ВАРИАНТЫ РЕШЕНИЯ ПРОБЛЕМЫ

*Составьте список решений, которые, на ваш взгляд, могут помочь разрешить ситуацию*

1. Переселить к программистам, потому что они молчат.
2. Отсадить от нас половину менеджеров в другой кабинет.
3. Выделить отдельный небольшой кабинет для редакторов.
4. Закупить супердорогие шумоизолирующие наушники.
5. Отправить всех редакторов работать на дому.

## ПРОВЕРКА УСТОЙЧИВОСТИ РЕШЕНИЯ

Разберите каждый вариант решения по схеме:

1. Решение контролируемое?
2. Решение приводит к максимально адекватным последствиям для сторон?
3. В будущем решение приведёт к позитивному результату?

| РЕШЕНИЕ                                                            | ПЕРЕСЕСТЬ К ПРОГРАММИСТАМ, ПОТОМУ ЧТО ОНИ МОЛЧАТ                                                                                                          |
|--------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Решение контролируемое?                                            | <p>Нет.</p> <p>Мы не знаем, как программисты отреагируют на предложение подселить к ним редакторов. Могут согласиться, а могут и отказаться.</p>          |
| Решение приводит к максимально адекватным последствиям для сторон? | <p>Да.</p> <p>Последствия адекватные, потому что в кабинете у программистов должно быть тише.</p>                                                         |
| В будущем решение приведёт к позитивному результату?               | <p>Нет.</p> <p>В будущем может случиться конфликт между программистами и редакторами из-за того шума. Только в это раз источником шума можем быть бы.</p> |
| Подумайте, можно ли решение считать устойчивым для оппонента?      | <p>Нет.</p> <p>Решение не устойчивое. Проверяем следующее.</p>                                                                                            |

## ОБОЗНАЧИТЬ ТОЧКИ КОНТРОЛЯ: ВИД КОНТРОЛЯ И ПЕРИОДИЧНОСТЬ

Это то, что нужно проговорить в конце переговоров, чтобы зафиксировать договорённости: кто? когда? что делает?

Например, к концу марта редакторы переедут в отдельный кабинет. В понедельник 23 марта гендир попросит офис-менеджера организовать переезд. К 24 марта редакторы должны принести офис-менеджеру примерную схему расстановки столов.

# МЫ ДЕЛАЕМ ТОЛЬКО ТО, ЧТО ДЕЛАЕМ ЛУЧШЕ ДРУГИХ: УЧИМ ЛЮДЕЙ РАБОТАТЬ ВДОЛГУЮ.

Школа менеджмента «Стратоплан»

 <https://t.me/StratoplanSchool>

 <https://www.instagram.com/stratoplan/>

 <https://www.youtube.com/channel/UCQwemcJi82TE9-FYNbg8ug>

 <https://www.facebook.com/Stratoplan>

 <https://vk.com/stratoplan>

 <https://www.linkedin.com/company/stratoplan-school/>

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

 +35 (72) 200 88 79

ОТБОР ЛЮДЕЙ СОБЕСЕДОВАНИЯ АДАПТАЦИЯ КОМАНДООБРАЗОВАНИЕ МОТИВАЦИЯ ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ КОНФЛИКТЫ

РАБОТА С ЗАКАЗЧИКОМ ОЦЕНКА И РАЗВИТИЕ УПРАВЛЕНИЕ ВРЕМЕНЕМ РАБОТА С ПОЧТОЙ СОВЕЩАНИЯ И ПРЕЗЕНТАЦИИ



## ПРОГРАММЫ

Короткие и долгосрочные  
Практические задания и работа  
в группах  
60-70% практика в безопасных  
условиях с личными кураторами  
Онлайн обратная связь от тренеров

## КОРОПОРАТИВНЫЕ СЕМИНАРЫ

Группа до 50 человек  
Программа формируется под  
заказчика  
40-60% практики

## КОРОПОРАТИВНЫЕ ТРЕНИНГИ

Группа до 12 человек  
Программа формируется под  
заказчика  
Отработка конкретных навыков