





# 7 НАВЫКОВ УСПЕШНОГО ПЕРЕГОВОРЩИКА

Обзор плана развития  
мастерства ведения переговоров

Версия 3.0

Автор - Галина Жукова,  
директор Школы переговоров «РИНГ»

## Содержание.

1. Введение
  - 1.1. Для кого и для чего написана эта книга
  - 1.2. О чем эта книга
  - 1.3. Кто, как и почему написал эту книгу
2. Полная схема освоения переговорного мастерства
  - 2.1. 6 показателей успешности переговоров
  - 2.2. Три этапа переговоров. Стратегия, тактика, анализ.
3. Стратегия (подготовка к переговорам)
  - 3.1. Навык 1. Анализировать переговорную ситуацию
  - 3.2. Навык 2. Ставить цель на переговоры
  - 3.3. Навык 3. Разрабатывать сценарий переговоров
  - 3.4. Стратегические ошибки
4. Тактика (процесс проведения переговоров)
  - 4.1. Навык 4. Управлять процессом переговоров (регламентом и атмосферой)
  - 4.2. Навык 5. Работать с картиной мира
  - 4.3. Навык 6. Различать войну и мир в переговорах
  - 4.4. Тактические ошибки
5. Анализ (разбор прошедших переговоров)
  - 5.1. Навык 7. Анализировать прошедшие переговоры
  - 5.2. Ошибки анализа
6. Заключение. Таблица для самоанализа.
7. Приложения. Видеоиллюстрации. Примеры переговорных ситуаций.

## 1. ВВЕДЕНИЕ

### 1.1. Для кого и для чего написана эта книга

Эта книга написана для тех, кому регулярно приходится решать различные (в том числе сложные, конфликтные) ситуации путем переговоров

- с коллегами,
- с начальством,
- с подчиненными,
- с клиентами,
- с партнерами (продавцами и покупателями, поставщиками и дилерами)
- с совладельцами вашего бизнеса,
- с друзьями или родственниками...

Для тех, кто хотел бы повысить успешность своих переговоров и решать любые переговорные ситуации - спокойно и уверенно.

Книга для тех, кому интересны ответы на вопросы:

- Что такое "успешные переговоры"?
- Как стать успешным переговорщиком?

Книга написана для того, **чтобы читатель мог познакомиться со Школой переговоров «РИНГ», ее создателем (автором книги) и решить для себя: подходит ли эта Школа лично для него или нет, хочет ли он здесь учиться или нет.** И если да – то чему именно можно научиться в Школе и как лучше это сделать.

### 1.2. О чем эта книга

В этой небольшой книге мы с вами посмотрим на переговоры «с высоты птичьего полета» - попробуем разложить по полочкам все, что мы знаем о переговорах: показатели успешности, умения и навыки, этапы и ошибки...

Наша задача - сформировать простую и ясную схему развития переговорного мастерства.

Мы с вами выделим:

- 6 показателей успешности переговоров;
- 3 основных этапа переговоров;
- 7 ключевых навыков успешного переговорщика;

Посмотрим:

- какие умения составляют каждый ключевой навык,
- какие ошибки связаны с каждым из ключевых навыков,
- как эти умения и навыки можно приобрести.

### **1.3. Кто, как и почему написал эту книгу**

Здравствуйте, уважаемый читатель.

Меня зовут Галина Жукова.

Вот уже 15 лет (с 2002 года) я занимаюсь тем, что разбираю ошибки в переговорах, которые совершают другие люди, помогаю эти ошибки исправить и не допускать в дальнейшем.

Сейчас я являюсь создателем, владельцем, директором и тренером Школы переговоров «РИНГ» и строю последовательную многоступенчатую систему обучения переговорам...

Обычно я разглядываю переговоры «под микроскопом». И это очень важно - уметь видеть «мелочи и детали». Но сегодня мы посмотрим на переговоры «сверху», с высоким уровнем обобщения, чтобы у нас сложилась общая картина, появилась простая и понятная система.

Сначала расскажу очень коротко о том, как и почему я к этой системе пришла...

Думаю, что каждый переговорщик хотел бы избавиться от своих ошибок, чтобы получать наилучший результат наименьшими усилиями. Это очевидно.

Но раз все равно ошибки совершаются - в любых переговорах, всеми участниками, - то, видимо, не так уже очевиден путь избавления от этих ошибок?

Первый шаг на пути борьбы с ошибками - это научиться их видеть. Не зная с чем бороться - как можно победить?

Если перечислять подряд все ошибки, которые можно заметить в переговорах (особенно если смотреть натренированным глазом), то получится огромный список. И обычно такие огромные списки мало что дают.

Мне захотелось как-то структурировать все ошибки, которые постоянно встречаются в переговорах, чтобы они уложились в простую понятную схему, и

дальше можно было бы уже с каждым типом ошибок работать системно и целенаправленно.

Существует ли такая схема, структура, в которую можно было бы разложить абсолютно все встречающиеся в переговорах ошибки?

Для меня этот вопрос стал особенно актуален, когда я начала регулярно проводить обучение переговорам с использованием технологии управленческих поединков В. Тарасова, о который мы еще поговорим. Приходилось и самой много комментировать и разбирать ошибки участников этих игровых (по форме), но очень реальных по сути переговоров, и обучать других давать полезную обратную связь участникам переговоров.

Я этим занимаюсь уже более 15 лет. Три верхних полки моего книжного шкафа до сих пор занято кассетами с видеозаписями переговоров - за первые пять лет, когда мы снимали переговоры на видеокамеру и хранили на кассетах... Помните, такие большие черные пластиковые кассеты в картонных коробочках? )))

Сейчас к этим полкам добавились еще 2 жестких диска - по 1ТБ с файлами, тоже с записями переговоров...

Я вообще люблю системный подход к любому вопросу, и когда начал накапливаться опыт разбора переговорных ошибок, то я стала искать какой-нибудь готовый вариант такой системы - как все переговоры разложить по полочкам, чтобы туда уместилось все, что в переговорной практике обнаруживается...

При этом я еще и информационный «плюшкин», много читаю и смотрю учебных материалов... Сколько я изучила различной информации по переговорам, даже и не смогу сейчас сказать.

Разные системы подсказывали разные идеи, но готового удовлетворительного варианта для того, чтобы все ошибки и навыки (и вообще всю теорию) переговоров разложить в удобную схему, я не нашла.

И поэтому сделала свой вариант.

Этот вариант, с одной стороны, опирается на методики моего Учителя, Владимира Константиновича Тарасова, директора Таллиннской школы менеджеров, социального технолога, автора многих книг, методик и технологий. Автора технологии управленческих поединков. Я учусь у В.Тарасова с 1997 года заочно, с 2002 года – лично.

С другой стороны – этот вариант включает и элементы других авторов и подходов, а также мое личное видение и понимание.

Я уже некоторое время работаю с использованием данной структуры переговоров, и пока что ни я, ни участники обучения не смогли найти ни одной ошибки в переговорах, которая бы не укладывалась в эту схему.

Если такую ошибку сможете найти Вы - то я буду Вам очень благодарна!

А теперь я готова представить модель или схему, в которую уместятся все обнаруженные мною до сих пор наблюдения за переговорами...

ТО ЕСТЬ - более чем за 15 лет очень насыщенного, можно сказать профессионального, разглядывания ошибок в переговорах - за тысячи часов (уже даже не смогу посчитать, сколько именно) наблюдений и разборов.

Включая:

- тренировочные управленческие поединки,
- тематические тренинги, в том числе корпоративные,
- турниры разного уровня
- Чемпионаты России по управленческой борьбе, в судействе которых я принимала участие.

Итак, на сегодняшний день результат моей методической работы выглядит следующим образом.

## **2. ПОЛНАЯ СХЕМА ОСВОЕНИЯ ПЕРЕГОВОРНОГО МАСТЕРСТВА**

### **2.1. 6 показателей успешности переговоров**

Мы учимся чему-то, чтобы стать более успешными. Чему же нужно учиться, чтобы наши переговоры стали более успешными? Согласны, что это зависит от того, что мы выберем в качестве показателей (критериев) успешности наших переговоров?

В этой версии книги я расскажу о новой системе показателей, которую мы используем в Школе не так давно. До этого мы пользовались 5 критериями. Но опыт подсказал новую логику – и именно с ней я Вас сейчас и познакомлю. Кому интересно узнать подробнее, что изменилось и почему – можете посмотреть видео на блоге школы, где я подробно об этом рассказываю.

Итак, 6 показателей успешности переговоров представляют собой матрицу 2x3: эмоциональные показатели и рациональные показатели; этапы – до начала переговоров, в процессе переговоров и после завершения переговоров.

ПОКАЗАТЕЛИ	РАЦИОНАЛЬНАЯ СОСТАВЛЯЮЩАЯ	ЭМОЦИОНАЛЬНАЯ СОСТАВЛЯЮЩАЯ
Внутреннее состояние ДО НАЧАЛА переговоров (готовность к переговорам)	<b>1 ПОДГОТОВКА</b> Глубокое понимание ситуации и разработанный сценарий (никаких сюрпризов в ходе переговоров)	<b>2 СПОКОЙСТВИЕ</b> Уверенность и бодрый интерес к предстоящим переговорам (никаких бессонных ночей)
Внутреннее состояние В ПРОЦЕССЕ переговоров (стабильность и управляемость)	<b>3 ЭФФЕКТИВНОСТЬ</b> Надежное управление процессом движения к цели (никаких лишних движений и затрат времени и энергии)	<b>4 СТАБИЛЬНОСТЬ</b> Управление своим эмоциональным состоянием, уверенное спокойствие (никаких потерь контроля)
Внутреннее состояние ПОСЛЕ переговоров (удовлетворенность результатом)	<b>5 ДОГОВОРЕННОСТЬ</b> Итоги устраивают всех в краткосрочной и долгосрочной перспективе (никаких попыток передоговориться)	<b>6 ОТНОШЕНИЯ</b> Удалось сохранить хорошие отношения (каждая из сторон готова и дальше иметь дело с другой стороной)

Обучение в Школе переговоров «РИНГ» нацелено на повышение успешности переговоров по этим показателям.

### Упражнение.

Вспомните переговоры, которые Вы недавно проводили. Поставьте себе оценки по 6 показателям из таблицы. Заведите дневник и начните формировать привычку оценивать свои переговоры по этим показателям.

Показатель	Краткое описание	Балл*
1. Подготовка	Глубокое понимание ситуации и разработанный сценарий	
2. Спокойствие	Уверенность и бодрый интерес к предстоящим переговорам	
3. Эффективность	Надежное управление процессом движения к цели	
4. Стабильность	Управление своим внутренним состоянием, уверенное спокойствие	
5. Договоренность	Итоги (качество договоренности) устраивают всех в краткосрочной и долгосрочной перспективе	
6. Отношения	Удалось сохранить хорошие отношения (обе стороны готовы дальше иметь дело друг с другом)	

\*Примерное описание баллов по каждому показателю смотрите далее.

Я предлагаю ориентироваться на следующие описания баллов по каждому из показателей.

### Показатель 1. Подготовка

-2	• подготовки не было вообще
-1	• подготовка была символическая
0	• подготовка проходила технологично, но результат не создан
1	• ситуация разобрана, цель есть, сценарий не детализирован
2	• ситуация разобрана, цель поставлена, сценарий разработан

### Показатель 2. Спокойствие

-2	• долгие и сильные переживания, голова не соображает
-1	• переживания не сильные, но неприятные, волнение мешает
0	• страха нет, легкое волнение, ничего не мешает думать
1	• без эмоций, ясная голова
2	• спокойная уверенность, полная готовность

### Показатель 3. Эффективность

-2	• движение к цели было утеряно практически сразу
-1	• движение к цели часто прерывалось и в итоге было утеряно
0	• движение к цели было медленным из-за ненужных отклонений
1	• движение к цели шло в целом по плану, были отклонения
2	• движение к цели прошло по плану, без отклонений

## Показатель 4. Стабильность

-2	• захлестнули эмоции, голова отключилась, грубые ошибки
-1	• эмоции мешали, иногда терялся, злился, мелкие ошибки
0	• эмоции быстро проходили, были иногда мелкие ошибки
1	• в целом спокоен, без явных потерь самоконтроля
2	• спокойная уверенность, ясная голова, полный контроль

## Показатель 5. Качество договоренности

-2	• договориться не удалось, ситуация ухудшилась
-1	• договориться не удалось, но вероятность еще осталась
0	• договориться не успели, но шансы высокие
1	• договорились на приемлемых условиях, хотя кое-что хотелось бы еще уточнить
2	• договорились на понятных и удовлетворяющих всех условиях

## Показатель 6. Отношения

-2	• отношения разрушены
-1	• отношения ухудшились
0	• отношения остались примерно такими же
1	• отношения немного улучшились
2	• отношения значительно укрепились

Все ли важные показатели успешности переговоров учтены в нашей текущей схеме? Может быть, Вы видите другие важные показатели, которые мы упустили? Если Вам есть что добавить – напишите мне, пожалуйста, по адресу [info@peregovorshiki.ru](mailto:info@peregovorshiki.ru), я буду благодарна за дополнения и уточнения.

Что необходимо, чтобы наши переговоры становились все более успешными – по выделенным нами показателям (или по любым другим критериям)? Думаю, что ответ очевиден – надо **развивать определенные навыки**.

Какие именно? Об этом и поговорим далее.

## **2.2. Три этапа переговоров. Стратегия, тактика, анализ.**

В этой книге мы смотрим на переговоры «сверху». Давайте увидим на максимальном уровне обобщения - что нужно делать, что надо конкретно уметь для того, чтобы нас устраивал и процесс, и результат переговоров.

Посмотрим на три основных этапа переговоров, и с каждым из этапов поработаем затем более подробно.

### **Первый этап переговоров - это подготовка к переговорам. Или стратегия.**

Все знают, что нужно готовиться к переговорам. Но проблема в том, что нет четкого понятного алгоритма, как это делать. Либо алгоритм какой-то есть, но он не обеспечивает полной подготовки, и какие-то важные элементы упускаются.

Мы долго работали над созданием алгоритма подготовки к переговорам - и очень много деталей и важных вещей там увидели. Поэтому, надеюсь, что даже простой обзор этого этапа поможет вам лучше готовиться к переговорам.

### **Второй этап - это сам процесс ведения переговоров. Или тактика.**

Надо посмотреть, что надо в самом процессе уметь - и что нам мешает достигать результатов, когда переговоры уже начались, и мы сидим лицом к лицу, глаза в глаза с другой стороной переговоров.

### **И третий этап, который чаще всего упускается, - это анализ переговоров.**

Он не менее важен, чем два предыдущих. Потому что, если не анализировать свои переговоры, не видеть ошибок, не понимать почему они возникают и не находить технологии их исправления, то мы будем каждый раз наступать на одни и те же грабли. Поэтому анализ прошедших переговоров - это не менее важный этап, которым мы очень подробно и глубоко занимаемся.



Теперь давайте подробнее посмотрим на эти этапы - и выделим 7 навыков успешного переговорщика.

3 навыка будут относиться к стратегии, 3 навыка - к тактике, и 1 навык - к анализу. Начнем с этапа подготовки к переговорам, или стратегии.

### 3. СТРАТЕГИЯ (ПОДГОТОВКА К ПЕРЕГОВОРАМ)

Первые 3 навыка успешного переговорщика относятся к стратегии, т.е. к этапу подготовки к переговорам. Чтобы хорошо подготовиться к переговорам, нужно:

1. проанализировать переговорную ситуацию, в которой мы находимся;
2. поставить корректную цель на переговоры;
3. разработать сценарий достижения этой цели.

Посмотрим на эти навыки внимательнее, выделим умения, входящие в них, рассмотрим типичные ошибки.



### 3.1. Навык 1. Анализировать переговорную ситуацию (строить адекватную картину мира)

Что значит проанализировать переговорную ситуацию, или построить адекватную картину мира?

Обычно, когда мы ведем переговоры, то редко письменно описываем ситуацию, по поводу которой ведем переговоры, и она у нас в голове находится в некотором размытом виде.

В этом смысле нам повезло, что мы уже более 15 лет обучаем менеджеров при помощи технологии управленческих поединков Владимира Тарасова. И в технологии управленческих поединков есть очень важная вещь - письменные ситуации, по поводу которых проходят переговоры. Эти ситуации взяты из нашей российской жизни, написаны нашими менеджерами с русскоязычной ментальностью. И именно эти ситуации, с которыми каждый из нас может столкнуться сегодня или завтра, мы и учимся решать... Каталог этих ситуаций находится на сайте Школы и доступен для ознакомления всем желающим. Несколько ситуаций в качестве примера приведены в конце книги в приложении.

Когда ты уже несколько сотен типичных конфликтных ситуаций в описанном виде увидел, а еще лучше – пережил в игровой реальности, то тебе проще формулировать и понимать, в какой реальной жизненной переговорной ситуации ты находишься сейчас.

Поэтому очень важный шаг - сформулировать самому себе, если не письменно, то хотя бы устно: в какой ситуации ты находишься, для того чтобы ее проанализировать.

Проанализировать - это значит построить по этой ситуации богатую, адекватную, целостную картину мира.

Что такое картина мира? Что такое адекватная картина мира?

Это основополагающие понятия методики В. Тарасова, с которыми мы подробно знакомимся в курсе «Картина мира».

Сейчас очень кратко попробую обозначить их суть.

**Картина мира** - это наши представления о том, что возможно или невозможно в данной конкретной ситуации по разным критериям, на разных слоях картины мира. Что выгодно - невыгодно, что законно - незаконно, что этично - неэтично и пр.

**Адекватная картина мира** - это когда у нас в руках такая карта, по которой мы идем - и все соответствует действительности. Т.е. мы не сталкиваемся с неожиданным. Неважно - с приятным или неприятным.

Главный критерий правильного анализа ситуации, т.е. построения адекватной картины мира по поводу переговорной ситуации, заключается в том, что когда мы ведем переговоры, для нас никакой ход другой стороны, никакие детали и нюансы не становятся неожиданными.

А именно неожиданное заставляет нас испытывать эмоции.

Другое дело, что мы знаем не все. Есть достаточно много вещей, о которых мы не знаем. Но мы не разделяем обычно в явном виде – что нам известно, а что нет. И проблема в том, что мы бываем часто уверены, что «вот это так». А «это» оказывается совсем и не так.

Другое дело - если мы точно знаем о том, что мы не знаем, как обстоят дела по этому конкретному вопросу.

Почему он это сделал? У него такая мотивация или другая? Если мы предполагаем, что он из какой-то мотивации исходил и дальше всю переговорную стратегию строим на основании этого, а все оказывается не так, то мы проваливаемся и испытываем неприятные эмоции.

Но если мы понимаем, что мы не знаем точно, из какой он мотивации исходил, но возможны, например, две мотивации или три, то у нас появляются варианты. Если он так поступил по причине 1, то дальше это влияет таким-то образом на наши переговорные позиции, мы можем двигаться туда-то и так-то. Если он по причине 2 так поступил, то это должно за собой повлечь другие наши решения...

Нам важно точно видеть, где есть факт, на который мы можем однозначно опереться, а где есть только наше мнение о факте. И мы должны учиться предполагать разные варианты того, что нам в точности неизвестно.

Я это называю **ключевыми вилками**. Т.е. это то место, где мы не знаем, как именно обстоят дела, но можем предположить, какие там могут быть варианты и примерно понимаем, что мы будем делать в том или ином случае.

Для того, чтобы построить адекватную картину мира, нужно уметь разглядывать ситуацию, видеть ее глубоко, детально, со всех сторон.

Мы учимся это делать в Школе переговоров "РИНГ" по конкретному **алгоритму**, который я показываю в видеоуроках, разбирая по шагам несколько

управленческих ситуаций. А затем мы закрепляем это умение, готовясь к переговорам по другим ситуациям.

В книге дать весь этот алгоритм сложно, потому что там важны детали и конкретные примеры. Либо надо писать огромную книгу - ведь уроки только по одному этому алгоритму длятся в совокупности несколько часов...

Со временем, с опытом технология сжимается - и сейчас подготовка к переговорам (вместе с другими этапами) у меня занимает пару часов в общей сложности (вместе с разработкой сценариев переговоров для каждого персонажа) - даже в случае видеозаписи всего процесса в помощь участникам обучения...

А сначала лучше не экономить время - и первые пару раз сделать все медленно, последовательно, чтобы научиться в итоге видеть и понимать переговорные ситуации глубже остальных, - а значит, "победить еще до начала боя"...

Итак, навык 1 - построить богатую, адекватную, целостную картину мира по поводу нашей переговорной ситуации. Выделить ключевые вилки. Т.е. проанализировать ситуацию в полном объеме.

Наша следующая задача - поставить правильную цель на переговоры.



### 3.2. Навык 2. Ставить цель на переговоры

Теперь ставим правильную цель на переговоры.

Сначала мы можем определить некий проект цели, а потом уже поработать над ее точной формулировкой. Потому что точная формулировка - это очень важная вещь.

Чтобы наметить проект цели, можно сделать несколько важных вещей.

Во-первых, можно расширить себе переговорное поле за счет того, чтобы выделить **основные темы переговоров**. Потому что темой переговоров может быть не только основной конфликт, который нас привел на переговоры. Можно расширить палитру, начать с какой-то другой темы, потом вернуться к этой. Или наоборот, предложить сразу несколько тем для переговоров.

Когда мы видим, что мы можем еще много о чем поговорить, нам становится проще, и мы больше видим правильных ходов.

Вторая очень важная вещь при формулировке цели - это **видеть роли**, которые складываются между участниками, и понять, в каких ролях мы хотим завершить эти переговоры. Это очень сильно помогает корректно сформулировать цель.

Приведу сейчас примеры ролей, которые мы часто играем в переговорах. Потом посмотрим на ролевые пары и ролевую динамику.

Ролей огромное количество. В каждый конкретный момент времени одни роли для нас выгодны и желательны, другие – нет. И в процессе переговоров как раз и разворачивается борьба за то, чтобы занять нужную нам роль, отклонить ту роль, которая нам не нужна, но навязывается, либо самим навязать другому человеку какую-то роль и т.д. По определению В. Тарасова, мы ведем управленческую борьбу – то есть борьбу за социальную роль.

Примеры ролей:

- разбирающийся в ситуации,
- не считающий себя виновным,
- предлагающий изменить технологию,
- критикующий,
- справедливый,
- пообещавший разобраться,
- принесенный в жертву,
- претендующий на компенсацию,
- желающий предотвратить появление проблемы,
- интересующийся мнением,
- желающий получить дополнительную скидку,
- ожидающий компенсацию 100% потерь,
- позволяющий безнаказанно себя подводить,
- прощающий ошибку другой стороны.

Т.е. роли - это некие правила игры в определенных повторяющихся ситуациях.

Причем роли - это такая вещь, которая обязательно требует дополнительной роли. Т.е. если человек играет какую-то роль, но никто не играет дополнительную, то это просто некое актерство. Поэтому всегда роли существуют в парах.

Если есть жертва - то есть агрессор.

Если есть агрессор - значит, кто-то должен быть жертвой.

Победитель – побежденный.

Обвиняемый – обвинитель.

Обманщик – обманутый.

Учитель - ученик.

Диктующий условия - вынужденный соглашаться (либо сопротивляющийся диктату).

Если кто-то диктует - то другой играет какую-то дополнительную роль. Их может быть несколько.

Либо могут быть параллельные роли, т.е. оба играют роль, например, «довольных сотрудничеством партнеров». Либо сейчас находятся в ролях «цивилизованно решающих конфликтную ситуацию», т.е. они могут быть зеркальные.

### **Ролевая динамика**

Соответственно, когда мы ведем переговоры, мы перемещаемся по ролям, по ролевым парам. И надо внимательно смотреть: в каких ролях мы сейчас находимся, к каким ролям движемся, какова ролевая динамика сейчас, устраивает ли она нас...

И нужно уметь плавно переходить от роли к роли.

Например, ситуация началась с того, что мы были «партнерами, заинтересованными в долгосрочном сотрудничестве».

Потом мы оказались в роли «столкнувшихся с неожиданными потерями».

И дальше мы можем начать - либо доказывать свою правоту, либо предъявлять претензии и т.д.

Либо предложить роли «готовых разобраться в ситуации».

Если вторая сторона роль принимает - и готова «разобраться в ситуации», то становится проще. Если же она сопротивляется уже на этом шаге, то нужно над этим поработать, потому что сложно дальше разобраться в ситуации, если промежуточный шаг не сделан.

Если мы не начали играть сначала роль «готовых разобраться в ситуации», а потом уже разбираться, а, например, сразу начали навязывать роли «виноватый» и «должник», то переговоры превратятся в никому не нужное поле боя.

Именно на этом построены очень многие тонкие вещи в переговорах, которые и определяют их исход...

Даже если мы этого не осознаем, мы постоянно находимся в каких-то ролях. Нас этому никто не учил. Но когда это умение приходит - видеть роли и уметь управлять ролевой динамикой - то очень многие вопросы легко решаются.

### **Ценности при постановке цели**

Третья очень важная вещь, которую нужно для себя осознать и над которой работать - это ценности.

Что такое – «мы ставим цель»? Это мы принимаем решение. А как мы принимаем решение? Мы принимаем решение исходя из картины мира, которая у нас есть, включая ценности. Т.е. ценности - это те элементы в нашей картине мира, которые заставляют нас принимать те или другие решения. И вот принимать решения осознанно на основе ценностей - это очень важное умение.

Причем надо осознать - какие у тебя есть ценности. Что тебе навязало общество? В твоих ли собственных это интересах - или тобой кто-то управляет? Нужно избавиться от чужих навязанных ценностей - и определить собственные.

В этом очень сильно могут помочь те ценности, которые сформулировал Владимир Тарасов. Очень практичные, понятные, этически корректные, эффективные, которые каждый человек, при желании, может начать использовать для себя, и которые помогают понять, что нам необходимо делать, куда двигаться, в данной переговорной ситуации.

А соответственно – помогают сформулировать корректную, экологичную, эффективную и достижимую цель.

Например, одна из ценностей Таллиннской школы менеджеров В. Тарасова – **«Поступай не «потому что», а «для того чтобы»»**. Любое самое сильное «потому что» слабее любого самого слабого «для того чтобы».

В качестве примера опоры на эту ценность посмотрим на диалог древнекитайского полководца У Цзы, который оставил нам один из трактатов о военном искусстве.

*У Цзы долго мечтал стать министром, но ему это никак не удавалось, несмотря на его колоссальные военные заслуги. И вот освобождается место первого министра. У Цзы ожидает, что это место предложат ему. Но место предлагают другому человеку. И У Цзы не выдержал, пришел к этому новому первому министру и предложил:*

- *Давайте поговорим о наших заслугах, хорошо?*
- *Хорошо, - говорит первый министр.*
- *Вот скажите, кого слушается армия и за кого готовы умереть солдаты?*
- *За Вас.*
- *А при ком чиновники боятся допустить малейшую ошибку?*
- *При Вас.*
- *А благодаря кому враги боятся смотреть в нашу сторону?*
- *Благодаря Вам.*
- *Тогда скажите, если у меня столько заслуг, то почему Вы первый министр, а не я?*

*А тот и говорит:*

- *Можно я тоже задам Вам вопрос?*
- *Задавайте.*
- *Скажите, когда государь молод, в стране разброд и шатание, и каждый чиновник тянет одеяло на себя, то какой министр нужнее стране - Вы или я?*

*У Цзы подумал и сказал:*

- *Вы.*
- *Вот поэтому я выше Вас по должности, а Вы ниже.*

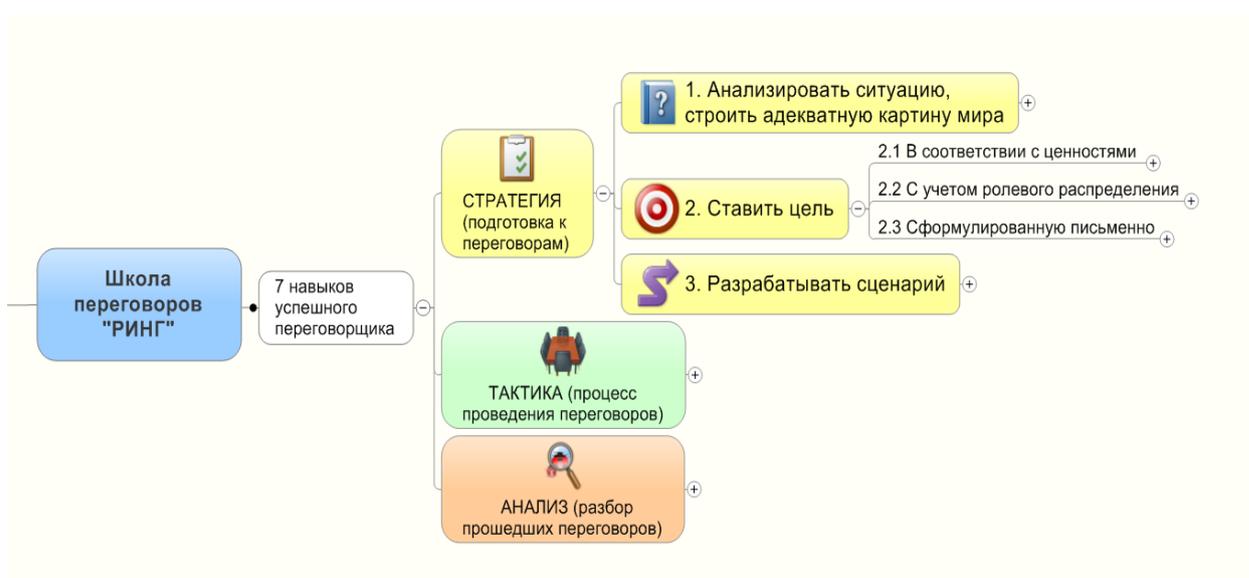
*И после этого разговора первый министр и У Цзы еще долго и плодотворно сотрудничали.*

Потому что У Цзы тоже понимает, что «для того чтобы» сильнее «потому что»...

В Школе переговоров РИНГ мы знакомимся с 12 ценностями ТШМ (Таллиннской школы менеджеров), учимся видеть тонкие роли в переговорах и ролевую динамику, а также тренируемся письменно формулировать точные цели на переговоры.

Итак.

Разглядывая нашу картину мира по поводу сложившейся переговорной ситуации, мы намечаем сначала проект нужной нам цели, затем ее точно формулируем. Письменно.



### 3.3. Навык 3. Разрабатывать сценарий переговоров

После постановки цели нам нужно разработать сценарий, как мы эту цель будем достигать.

Два шага:

- делаем проект сценария,
- потом его детализируем – наполняем какими-то конкретными словесными формулировками.

Особенно важны самые первые фразы, потому что неточность, допущенная в самом начале, может помешать точной реализации всего сценария.

Есть три основных способа разработки сценария переговоров. Условно мы можем сказать, что сценарий можно разрабатывать:

- с начала,
- с середины и
- с конца.

### Разработка сценария «с начала».

С начала мы можем разрабатывать проект сценария переговоров, если мы находимся в достаточно типичной ситуации. Типичных ситуаций очень много, и тогда нам подходит типичный сценарий.

За много лет работы по технологии управленческих поединков, я разработала определенное количество типичных сценариев для типичных ситуаций.

Условно можно выделить типичные ситуации для переговоров «по горизонтали» и «по вертикали».

Типичные сценарии переговоров по горизонтали:

- **предъявление претензий**: как предъявить претензии, чтобы получить желаемое и не испортить отношения;
- **сохранение сотрудничества**: если мы совершили ошибку, по поводу которой нам предъявляют претензию и хотят расторгнуть сотрудничество, то как поговорить, чтобы это сотрудничество сохранить, не отдав слишком много и сохранив лицо;
- **разделение ответственности**: когда возникли некие убытки или ущерб, но неочевидно кто в этом виноват. Очень частый случай. Что делать, чтобы мирно разобраться с этим вопросом?
- очень частая еще ситуация, когда **меняются договоренности**. О чем-то договорились, но потом у одной стороны появляются обстоятельства, в силу которых ей необходимо эту договоренность изменить. В каком случае это корректно, в каком некорректно, и как именно это делать?

Т.е. когда мы попадаем в типичную ситуацию, то если мы знакомы с типичным сценарием ее решения - тогда мы можем этот сценарий взять (точнее, проект сценария) - и уже детализировать его, начиная «с начала». Потому что понятно, что будет в самом начале, с чего начать и куда и как идти дальше.

По каждому из перечисленных выше типичных сценариев «по горизонтали» в Школе есть отдельный курс, который позволяет пройти по всему алгоритму подготовки к подобной типичной ситуации и построить типичный сценарий.

Теперь о переговорах «по вертикали».

Здесь есть типичный сценарий **разговора с подчиненным** - как руководителю поговорить с подчиненным, когда подчиненный сделал что-то не так, ошибся, что-то нарушил.

Для успешной реализации этого сценария надо правильно понимать, как играть роль руководителя. Потому что «руководитель – подчиненный» - это тоже типичная ролевая пара, которая содержит очень много разных нюансов.

Как правильно играть роль подчиненного?

Как правильно играть роль начальника или руководителя?

«Начальник» и «руководитель» чем отличаются, кстати?

Тем, что они используют разное количество механизмов и инструментов управления. Начальник использует только администрирование, а руководитель - еще и другие механизмы, например - лидерство.

Если понять и изучить правила взаимодействия в ролях «руководитель – подчиненный», то этот разговор с использованием типичного сценария тоже проходит легко, спокойно, и все стороны довольны и счастливы.

В школе есть отдельные курсы по переговорам «по вертикали»: о механизмах управления; о том, как играть роль руководителя; о том, как строится сценарий разговора с подчиненным.

### **Когда мы разрабатываем сценарий «с середины».**

Можно начинать разрабатывать проект сценария «с середины», когда ситуация нестандартная. И у нас нет подходящего типичного сценария. Но есть идея основного приема, т.е. за счет чего мы решим этот вопрос в переговорах. Мы ставим этот вопрос куда-то в середину переговоров.

Дальше нам нужно привести разговор к этому месту, чтобы сработал этот прием, т.е. добавить захват. И потом остается добавить фиксацию, т.е. как именно мы зафиксируем ситуацию, чтобы она не изменилась в ненужную нам сторону.

### **Разработка сценария «с конца»**

И третий вариант разработки сценария - это когда мы совсем не знаем что делать, у нас даже нет какой-то идеи основного приема.

В этом случае мы просто начинаем с самого конца, задавая себе вопрос: «А в каком случае мы получим нашу цель?», «А в каком случае вот это произойдет?»...

Таким образом, в итоге мы понимаем - с чего нужно начать, чтобы шаг за шагом, через ролевую динамику (т.е. в какие роли нужно помещать - шаг за шагом - другую сторону), прийти к нужному результату.



Итак. Кратко подведем итоги по первым трем навыкам успешного переговорщика, которые относятся к этапу подготовки к переговорам.

Мы готовы к переговорам, если мы проанализировали ситуацию, построили адекватную картину мира, видим все места, которые нам неизвестны, и понимаем, какие там могут быть варианты.

Мы поставили корректно цель на переговоры.

И мы разработали сценарий ее достижения.

В этом случае мы готовы к переговорам.

А когда мы готовы к переговорам - мы чувствуем себя спокойно и уверенно, потому что понимаем, что вряд ли мы столкнемся с неожиданностью. Наша цель достижима и экологична. Сценарий у нас не содержит каких-то сложностей.

Мы понимаем, как шаг за шагом, спокойно и уверенно, привести переговоры туда, куда нам нужно.

### 3.4. Стратегические ошибки

Какие ошибки мы можем совершить на этапе подготовки?

Самая главная ошибка - не готовиться.

Как бы мы себе ни рассказывали красивые истории, но чаще всего мы просто не готовимся полноценно к переговорам. Частично - потому что ленимся, а частично - потому не умеем этого делать, не имеем алгоритма.

Но когда этот алгоритм появляется, когда он отработан, то уже не готовиться – просто не получится! Потому что сознание уже автоматически начинает работать по этой схеме, заставляет думать над ситуацией, искать то, что мы не знаем, искать варианты, разглядывать вилки. Искать цель, которая удовлетворит. И искать сценарии достижения цели.

#### Ошибки анализа переговорной ситуации

Если мы посмотрим на анализ ситуации, то какие мы можем совершить ошибки там?

Проанализировать ситуацию **поверхностно** - недостаточно полно, всесторонне, глубоко. Какой главный критерий того, что мы не полностью понимаем, в какой ситуации находимся? Если мы столкнулись с **неожиданным** в переговорах – значит, мы ситуацию проанализировали недостаточно глубоко.

Если у нас **упрощенная картина мира**, т.е. она недостаточно детальная, то мы можем не увидеть правильного решения, потому что правильное решение открывается тогда, когда мы начинаем разглядывать картину мира детально.

Еще одна ошибка - когда мы **не выделяем и не конкретизируем ситуацию**. Или она как-то неправильно определена. Стороны встречаются на переговорах, но находятся в разных ситуациях. Договориться не реально – потому что каждый видит совершенно разные проблемы.

Еще одна частая ошибка - когда не выявлена или **не сформулирована основная проблема**, основной конфликт или разногласие. Как следствие - мы или неточную претензию предъявляем, или не можем сформулировать суть проблемы, или не можем точно сформулировать свои потребности.

Либо мы забыли или не смогли **разделить факты и мнения** - опираемся на мнение как на факт и проваливаемся. Или мы не выделяем неизвестное и не рассматриваем альтернативы и вилки.

Либо мы недостаточно присмотрелись к **мелочам и деталям**. Есть смысл некоторые моменты в ситуации визуализировать, как будто мы смотрим кино – как же именно это могло происходить...

Если мы не разглядели принципиальных деталей, то мы можем сами себе противоречить или не видеть правильные ходы.

Возможно, у нас **провал на каком-то конкретном слое картины мира**. Например, мы слабы на нормативном слое. Или не понимает экономическую сторону вопроса... Или не видим психологическую или этическую сторону.

Надо наблюдать за собой на переговорах и смотреть - где у меня слабое место. Вижу ли я, что происходит на нормативном слое, на экономическом и т.д.? И самое главное - вижу ли я детали на этическом слое? Если мы не видим этический слой – то не видим, как усилить свою позицию.

В поединках есть такая особенность, что мы можем оказаться в роли любого из участников переговоров. И нам приходится думать не только за себя, но и за других. И появляется еще более полная картина мира в целом по ситуации, ведь надо увидеть картину мира каждого из участников.

Потому что каждый участник по-своему прав - на каком-то слое картины мира. Эти слои картины мира могут друг другу противоречить. И тогда получается, что правы оба, но на разных слоях. Один - на нормативном, другой - на экономическом, третий - на технологическом.

Главное - увидеть правоту на этическом слое. Потому что неправота на этическом слое никак не будет компенсирована правотой на других слоях картины мира.

### **Ошибки при постановке цели.**

Какой главный критерий того, что у нас проблема с постановкой цели?

Если у нас перед началом переговоров «каша» в голове – значит, цель мы не разглядели и не сформулировали. Ошибки могут быть две - если у нас нет цели или она сформулирована некорректно.

Что значит - поставить цель некорректно? Либо она **недостижима**, если другая сторона на наши условия никогда не согласится. Либо цель достижима, но когда мы ее достигаем, то это **оказывается не совсем то**, что нам нужно на самом деле.

Цель может быть **противоречива** – например, достижение одной ее части делает невозможным достижение другой.

Либо цель может быть так сформулирована, что заставляет действовать неэффективно.

Либо цель вообще не сформулирована.

## Ошибки при построении сценария

Какой критерий того, что у нас нет четкого понятного сценария?

Некомфортное внутреннее состояние, неуверенность, страх, переживания перед переговорами. Это значит, что у нас нет понятного сценария, по которому мы можем спокойно двигаться.

Главная ошибка – **отсутствие** сценария.

Если какой-то сценарий все-таки есть, то внутри него могут быть **пропущены какие-то важные логические шаги**. Или переходы между этапами слишком **резкие**, не подготовленные, не плавные - и тогда возникает **сопротивление** нашему сценарию.

В Школе переговоров «РИНГ» мы изучаем и учимся применять типичные сценарии переговоров «по горизонтали»:

- сценарий предъявление претензии
- сценарий обработки предъявляемой претензии
- сценарий продолжения сотрудничества
- сценарий разделения ответственности
- сценарий изменения договоренностей
- и др.

В отдельных курсах мы отрабатываем и переговоры «по вертикали»: разбираемся с ролевой парой «руководитель – подчиненный», изучаем управленческие механизмы по методикам В. Тарасова, а затем осваиваем типичный сценарий разговора с подчиненным.

Итак. Мы посмотрели в общих чертах на этап подготовки к переговорам, выделили основные его элементы:

1. анализ ситуации,
2. постановка целей,
3. разработка сценария.

Посмотрели - из чего состоит каждый элемент, какие могут быть ошибки, какие умения целесообразно осваивать для того, чтобы качественно подготовиться к переговорам.

Если мы правильно подготовились к переговорам, то мы чувствуем себя спокойно и уверенно. В процессе переговоров мы вряд ли столкнемся с чем-то неожиданным.

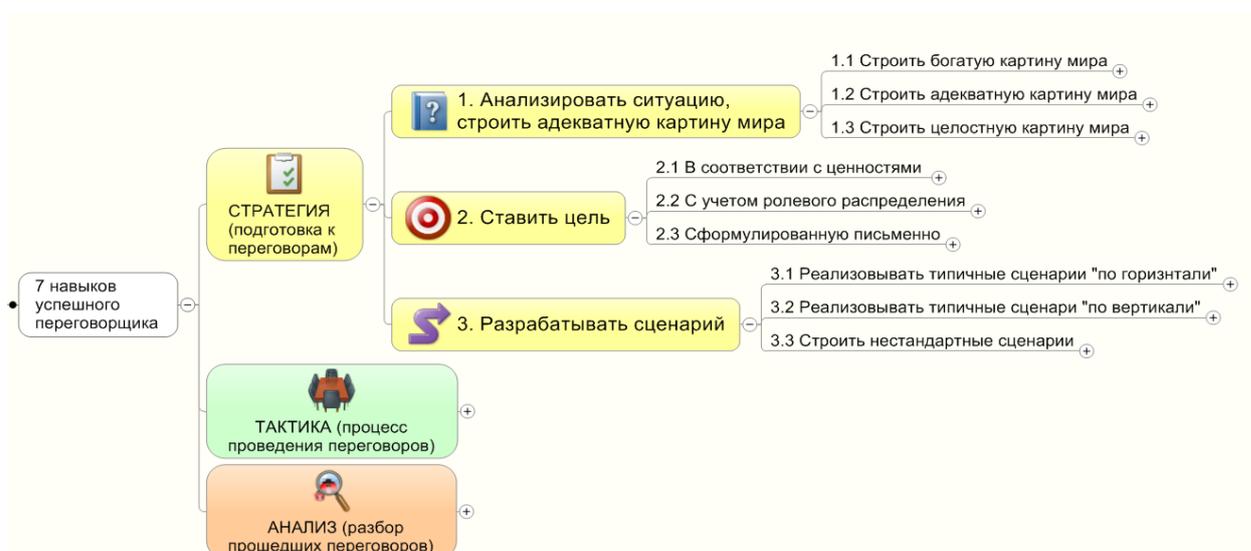
Для решения нашего вопроса, для продвижения по сценарию нам нужно будет тратить совсем немного энергии, потому что мы знаем, что делать, мы знаем, как это делать, и сценарий построен так, чтобы минимальным образом вызывать сопротивление другой стороны на каждом шаге.

Другое дело, если мы не очень точно реализуем наш сценарий - то сопротивление все-таки может появиться. Это нормально.

Во-первых, с каждым сопротивлением можно научиться спокойно справляться в процессе разговора. Это не сложно. Делаем «петельки»... Останавливаемся, возвращаемся, уточняем - до тех пор, пока данный шаг сценария не выполним точно, пока не придем к общему пониманию того момента, на котором «споткнулись». Главное – не двигаться дальше, пока не выполнили нужную задачу на этом шаге.

Во-вторых, нужно тренировать реализацию каждого типичного сценария, чтобы на каждом шаге все меньше и меньше появлялось сопротивления другой стороны.

И это просто вопрос времени и практики – научиться реализовывать сценарии без ошибок.



Теперь давайте от стратегии перейдем к тактике.

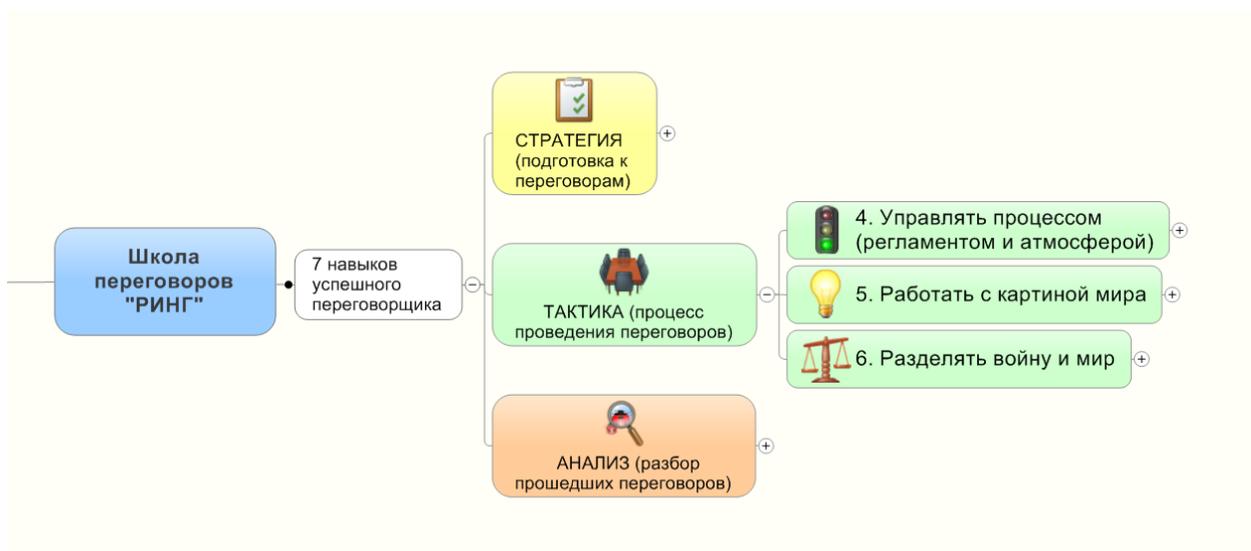
## 4. Тактика (процесс проведения переговоров)

Теперь давайте перейдем к следующему этапу – к тактике, к самому процессу проведения переговоров. Какие основные элементы, ошибки и умения есть на этом этапе.

В тактике, в самом процессе проведения переговоров мы можем выделить три навыка:

5. Навык управления процессом переговоров
6. Навык работы с картиной мира
7. Навык разделения борьбы и сотрудничества, и ведения управленческой борьбы

Что стоит за этими навыками?



### 4.1. Навык 4. Управление процессом переговоров

Нам необходимо уметь управлять **регламентом** и **атмосферой** переговоров.

Навык управления процессом переговоров состоит из трех важных умений.

Первое - нужно уметь **держаться цель**. Т.е. мы контролируем то, что мы все время движемся к цели. Даже если мы отклоняемся, всегда держим цель в голове, мы должны все время четко понимать, куда мы идем. Для этого также необходимо тренировать распределение внимания между движением к своей цели – и наблюдением за другой стороной, за обратной связью.

Второе – надо уметь управлять переговорами с помощью вопросов. Это очень эффективная техника. Когда мы задаем вопросы не просто так, не только для того, чтобы что-то выяснить, а для того, чтобы направить переговоры туда, куда нужно. Это очень мягкое эффективное средство.

Третье умение - управление **внутренним состоянием**. Собственным - и другой стороны.



## 4.2. Навык 5. Работа с картиной мира

Навык работы с картиной мира включает три основных умения.

Во-первых, надо уметь точно **донести** собственную картину мира до другой стороны. Разными способами – но так, чтобы другой человек понял именно то, что мы хотим, чтобы он понял.

Во-вторых, надо уметь **выяснить** чужую картину мира. Существует как минимум пять разных способов выяснить и понять чужую картину мира.

В-третьих, надо уметь **изменить** чужую картину мира. Есть специальные приемы и операции по изменению чужой картины мира. Но сначала надо ее правильно понять, выяснить...

Если человек чему-то сопротивляется, то это означает, что у него в картине мира в этом месте стена. Чтобы он перестал сопротивляться, сделал то, что мы хотим, нужно не продавливать человека сквозь стену в его картине мира, а просто

мягко и точно изменить его картину мира. Если у нас это получилось, картина мира человека изменилась, то теперь в его голове нет никакой преграды, никакой стены. И другой человек уже спокойно идет туда, куда мы его зовем.

Есть одношаговые операции по изменению чужой картины мира и многошаговые.



### 4.3. Навык 6. Различать борьбу и мир (и вести управленческую борьбу)

Теперь о борьбе и мире в переговорах.

Здесь мы основываемся на методике Владимира Тарасова, который в свою очередь основывается на военном искусстве и трактате Сунь-Цзы о войне, потому что никто лучше него не сформулировал основные теоретические вещи по поводу войны и мира.

Несмотря на то, что борьба в переговорах от военного искусства отличается формой происходящего, сами алгоритмы и принципы одни и те же.

Какие умения нам здесь важны?

Во-первых, важно уметь **разделять мир и борьбу**. Если у нас борьба, то мы применяем одни инструменты, приемы и одну этику, а если у нас мир, то у нас начинает работать прямо противоположная этика.

В каждый момент нам важно понимать - по данному вопросу с данным человеком у нас мир или война? Ведь, исходя из этого, мы будем по-разному действовать. Мы будем применять правильные инструменты и правильную этику.

А этика борьбы и этика мира отличаются двумя вещами.

Первое. **Этикой обмана**: когда у нас мир, обманывать аморально, но когда у нас война, то обманывать морально и правильно. Более того – бывает аморально не обмануть противника. Фашисты зашли в деревню и спрашивают мальчика: «Где тут у вас партизаны?» Сказать правду будет аморально в этой ситуации. Это называется предательством.

А почему такая этика сложилась? Что стоит за этим? Это мы очень глубоко разбираем в ходе обучения в Школе. В этой книге нельзя рассказать подробно обо всем, ограничимся общим обзором...

И второе, чем отличается борьба и мир - это **этика жертвы**. Можно ли жертвовать меньшим ради большего?

Если у нас мир - то нельзя, если война - то можно и нужно. Офицер обязан пожертвовать пятью солдатами, если он может спасти пятьдесят. Но если у нас мир, то начинает работать этика Достоевского, что «все счастье человечества не стой невинно пролитой слезинки ребенка».

Когда мы понимаем, что есть две этики, и каждая применима в своем месте, тогда у нас в голове встает все по полочкам, и мы перестаем мучиться определенными этическими вопросами, по поводу которых нормальный ответственный человек периодически начинает мучиться.

Когда мы понимаем, почему возникает борьба, то мы знаем, что нужно делать, чтобы борьба не возникла там, где не нужно. Мы начинаем заниматься **профилактикой борьбы** и переводить борьбу в мир там, где это возможно и целесообразно.

Если мы понимаем, что по данному вопросу с человеком у нас борьба, то мы начинаем использовать приемы борьбы.

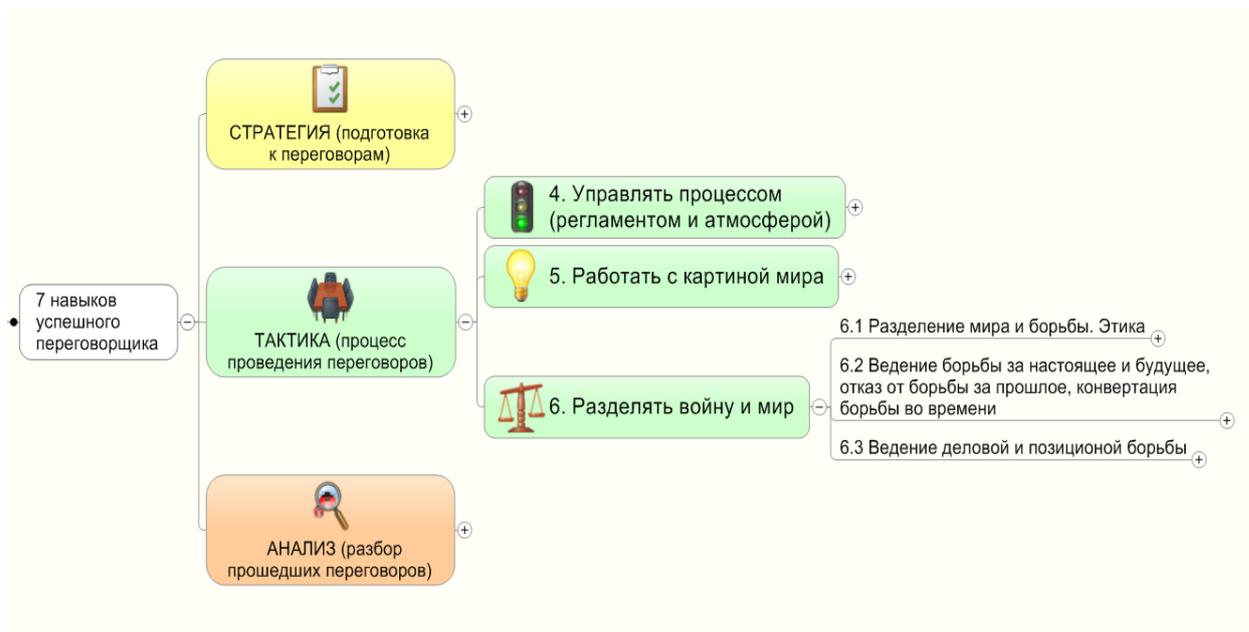
Есть **несколько видов управленческой борьбы**.

Во-первых, борьба отличается **по времени**.

Нужно отказываться от борьбы за прошлое и вести борьбу за настоящее и будущее.

Есть еще **деловая борьба и позиционная**, их тоже нужно правильно вести и владеть соответствующими приемами.

Помимо приемов есть еще **стратагемы**. Это многошаговые комбинации, т.е. сценарии решения сложных ситуаций в условиях борьбы.



Я рекомендую познакомиться с искусством управленческой борьбы и в теории, и отрабатывать это искусство на практике.

Для знакомства с теорией рекомендую:

1. Прочитать книги В. Тарасова «Технология жизни. Книга для героев» и «Искусство управленческой борьбы»
2. Посмотреть бесплатный 2-часовой видеокурс В. Тарасова «Искусство управленческой борьбы»

Для отработки на практике всех навыков, о которых идет речь в этой книге, рекомендую попробовать игровую технологию В. Тарасова «Управленческий поединок», которую я также использую в обучении. Работаю по этой технологии постоянно с 2002 года – и ценю ее с каждым годом все больше и больше. Даже не смотря на то, что постоянно экспериментирую и на основе этой технологии создаю разные учебные варианты тренировок и упражнений под те или иные задачи.

По технологии управленческих поединков уже много лет проходят тренинги и соревнования в разных регионах России (и не только, кстати). Информацию можно посмотреть на официальном сайте Федерации управленческой борьбы, которая проводит официальные турниры по этому новому виду интеллектуального вида спорта – [www.poedinki.ru](http://www.poedinki.ru)

Заодно отмечу, что я являюсь судьей 1 категории Федерации управленческой борьбы, судьей Чемпионатов России – и региональных турниров тоже.

И также мы проводим учебные турниры в Школе переговоров «РИНГ» - и он-лайн, и оф-лайн.

Так что – добро пожаловать в мир переговоров и управленческих поединков!

#### 4.4. Тактические ошибки

Теперь по поводу тактических ошибок, которые мы совершаем в процессе переговоров.

Они связаны с нашими основными навыками и умениями.

Первое - это когда мы **теряем управление и контроль** над переговорами. Соответственно, мы можем терять время, забывать о цели, поддаваться влиянию эмоций, «блуждать» и «тупить» в переговорах.

Второй тип ошибок - это когда мы **не умеем работать с чужой картиной мира**. Либо не понимаем ее, либо у нас вообще отсутствует к ней интерес, или же не умеем ее выяснить и изменить. И сюда же добавим проблемы с донесением своей картины мира: непоследовательность, нелогичность, сбивчивость, неясность, выбор неуместной степени подробности и др.

И третий большой раздел ошибок связан с **неумением разделить борьбу и мир**, применять нужные инструменты и нужную этику.

Например, мы можем вести себя в ситуации борьбы, как в ситуации мира, т.е. проявлять **наивность**. С нами борются, а мы этого не понимаем.

Либо мы ведем себя в ситуации мира, как в ситуации борьбы, проявляем лишнюю **конфликтность**.

Плохо, когда мы не умеем удерживать борьбу и мир в строго определенных границах. Особенно нашему русскоязычному менталитету это свойственно. Мы довольно категоричны. У нас либо дружба, либо война. Либо друг, либо враг. И мы не видим промежуточных ступеней, которые есть между ними. Не можем по одним вопросам «дружить», а по другим – «бороться», и не пользуемся теми возможностями, которые дает умение видеть тонкие вещи и границы.

Когда мы не понимаем этику борьбы и этику мира, у нас все путается в голове, и мы либо действуем неэтично, либо неэффективно, и мучаемся этим.

Еще одна ошибка - это когда мы начинаем вести борьбу за прошлое, начинаем бороться как бы за то, чтобы вернуться в прошлое и не сделать то, что уже было сделано. Частный случай борьбы за прошлое – месть.

Также часто мы ведем борьбу за настоящее неэффективно, не умея этого делать. Не умеем вести борьбу за будущее. И не умеем переводить борьбу из одного вида в другой, конвертировать ее во времени. Т.е. если выросло эмоциональное напряжение, то можно перевести борьбу из настоящего в будущее. И наоборот, если надо прояснить картину мира, напрячь немного обстановку, можно из будущего перейти в борьбу за настоящее.

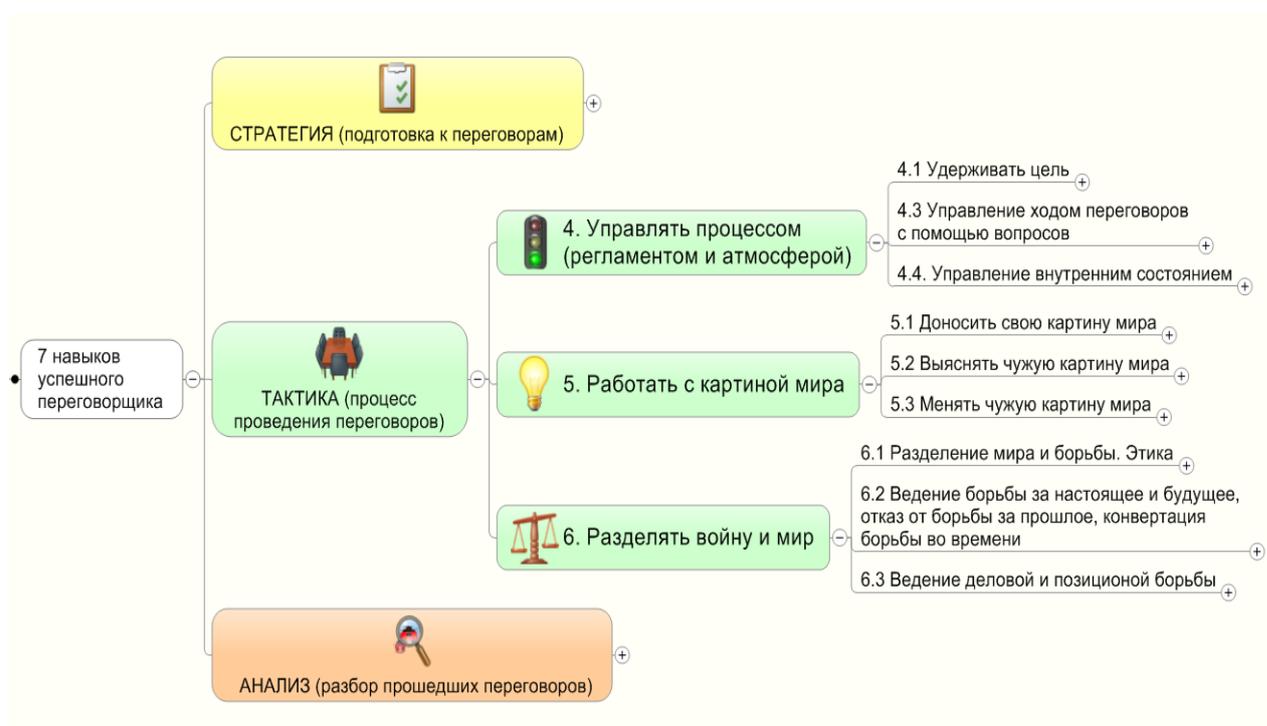
Если вы первый раз сталкиваетесь с этими понятиями – не пугайтесь того, что ничего не понятно...

Это действительно непросто (особенно при первом знакомстве) материал...

Но стало интересно? Да?

Захотелось узнать подробнее, разобраться, научиться? Ну и отлично.

Сейчас мы все равно не сможем в одной небольшой книге рассказать обо всем и подробно. Наша задача – представить **общую картину того, что происходит в переговорах (по крайней мере - с точки зрения нашей школы)**. Чтобы в голове сложилась простая понятная общая схема. А уж наполнять эту схему деталями будем потом.



Поэтому сейчас идем дальше.

Переходим к навыку 7, который будет касаться анализа уже проведенных переговоров.

## 5. АНАЛИЗ (РАЗБОР ПРОШЕДШИХ ПЕРЕГОВОРОВ)

Теперь перейдем к третьему этапу - это анализ прошедших переговоров, «разбор полетов»...

Анализируя наши прошедшие переговоры, важно уметь:

- Видеть **мелочи и детали**, тонкие нюансы переговоров
- Понимать и точно формулировать **суть** допущенных ошибок
- Понимать **причины** появления ошибок. Находить технологии **исправления** и **профилактики** ошибок. Как исправить ошибки, если мы их допустили, и как себя вести, чтобы не допускать их в следующий раз.
- Упаковывать этот анализ в краткую, понятную и полезную **обратную связь** для другого человека

Мы объединили все умения, касающиеся анализа переговоров, в заключительный седьмой навык. Хотя и этот навык тоже можно было бы разложить на несколько навыков – но 7 навыков запомнить проще. )))



### 5.1. Навык 7. Анализ прошедших переговоров

#### Умение видеть мелочи и детали

Когда мы разбираем ошибки в прошедших переговорах, надо научиться видеть мелочи и детали, т.е. все мельчайшие нюансы. Потому что глобальные ошибки мы, может быть, не так часто совершаем, а вот мелкие ошибки, которые часто и оказываются решающими для переговоров, мы не всегда умеем разглядеть.

### **Умение точно сформулировать суть ошибки**

Дальше - надо уметь точно понять и сформулировать, в чем именно заключается ошибка, в чем ее суть. Почему это ошибка, какие последствия могут быть от этой ошибки? Почему она возникла?

### **Умение найти технологию исправления и профилактики ошибок**

Что делать, если мы допустили некую ошибку, чтобы нейтрализовать или снизить ее негативные последствия? Какие есть варианты действий? Если мы еще раз эту ошибку допустим, как ее можно будет сразу исправить?

Что делать, чтобы не допустить подобной ошибки в будущем?

Для этого необходимо понять - что ее вызывает, эту ошибку, какие причины. Какие есть технологии повлиять на эти причины. Какие есть альтернативные варианты действий в похожих ситуациях. Как сделать по-другому, чтобы в следующий раз минимизировать риск наступления на те же грабли.

Найти эти варианты: другого поведения, реакции, хода, фразы, формулировки.

### **Умение дать краткую обратную связь другому человеку**

Как построить свой комментарий, свою обратную связь для другого человека, чтобы она оказалась для него полезной? Что из большого количества наблюдений и ошибок выбрать? Как сформулировать? Как «упаковать»?

В технологии управленческих поединков есть роли, из которых хочешь-не хочешь, а даешь обратную связь такого рода другим людям.

Есть судьи, которые выбирают одного или другого игрока по разным критериям и объясняют свой выбор.

Есть ведущий (тренер, арбитр), который дает свой комментарий каждому игроку по допущенным им ошибкам.

Есть секунданты, которые помогают готовиться игрокам – а потом тоже «имеют что сказать» своим «подопечным»...

Есть зрители, которые тоже любят поделиться своими впечатлениями.

Как же сделать этот поток обратной связи максимально полезной?

Ответ, в общем-то, у нас уже есть: развивать навык 7, тренироваться как можно больше давать обратную связь другим людям из роли судьи, зрителя, секунданта. Кто-то начнет пробовать свои силы в роли ведущего, арбитра – тоже хорошо.

Как говорится, дорогу осилит идущий...

## 5.2. Ошибки анализа прошедших переговоров

Какие ошибки мы совершаем на этапе анализа прошедших переговоров и как их избежать?

Главная ошибка - **не анализировать** прошедшие переговоры в принципе.

Важно учиться извлекать уроки из опыта (и собственного, и других людей) и становиться лучше.

Сложный механизм, который нелегко обойти, - это когда мы **сами себя обманываем**. В человеке заложены разные механизмы самообмана... Проиграв переговоры, можно начать сваливать вину на кого угодно, но самому себе признаться в том, где ты ошибся, бывает сложно.

**Поэтому начинать разбор ошибок можно (и даже рекомендую) с записей чужих переговоров.** Сначала научиться видеть «соринки» в чужом глазу – а потом, может быть, и в собственном глазу бревно будет увидеть проще...)))

Еще одна ошибка - это когда мы **не видим мелочи**, или когда вообще не придаем им значения, считаем, что это «мелочь» и она не имеет значения. Нет, на самом деле (и я надеюсь, что со временем у вас уже не останется сомнений на этот счет), «дьявол кроется в мелочах», как в успехе, так и в ошибках.

Еще частая ошибка - **неточная формулировка сути ошибки**. Бывает, мы чувствуем, что что-то здесь не так, но что конкретно - сказать не можем. Поэтому полезно слушать разборы опытных переговорщиков, которые умеют называть вещи своими именами, и этих имен у них уже много. )))

Что еще можно сделать, чтобы анализ прошедших переговоров превратить в мощный инструмент улучшения наших навыков?

Чтобы разобрать стратегические ошибки, нам надо уметь корректировать свою картину мира, уметь увидеть ошибки целеполагания, уметь увидеть ошибки сценария. Здесь нам вряд ли кто-то может помочь, кроме нашего секунданта. Если мы участвуем в управленческих поединках, у нас есть секундант, который помогает готовиться. С ним вместе можно проанализировать ошибки подготовки.

Разглядеть тактические ошибки уже проще. Помимо того, что ты уже сам видишь, где «накосячил», тебе также могут помочь сторонние наблюдатели.

Если ты сам разбираешь свои ошибки, то важно развивать умение говорить себе правду.

Если слушаешь обратную связь от других – то **научиться эту обратную связь реально слышать**. Отключать свой внутренний диалог, попытки объяснить и оправдаться (тем более – вслух)... Просто искать то здоровое зерно, которое есть в любой обратной связи. Почему-то другой человек так это увидел и оценил.

Рекомендую начинать смотреть видео с моими подробными разборами ошибок в переговорах, и постепенно все эти умения начнут развиваться и у вас тоже.

Это, собственно говоря, и есть то, чем я занимаюсь уже постоянно более 15 лет. Начинала я с того, что сама не комментировала поединки, потому что мне было непонятно, что там можно комментировать, не было представления, что можно сказать.

Сейчас же у меня обратная сложность. Когда работаешь судьей на официальных турнирах Федерации управленческой борьбы, то там есть регламент времени для комментария от каждого судьи. Допустим, 1 минута. А тебе есть что сказать по состоявшимся переговорам, по каждому элементу, по каждой ошибке – на полчаса минимум.

Эту «недосказанность» в роли судьи на турнирах я теперь компенсирую в подробном разборе видеозаписей переговоров, которые размещаю на сайте школы. ))) Один 5-минутный раунд записи переговоров (управленческих поединков) я могу подробнейшим образом разобрать более часа.

Есть раздел на сайте Школы, в котором находятся записи переговоров и их подробный разбор. 5 минут переговоров - и от получаса до часа моего разбора всех ошибок.

Какая ошибка? В чем она заключается? Какие следствия? Какие причины? Как исправить? Как сделать по-другому?

Для читателей этой книги я подготовила специальное видеоприложение, где можно будет на примерах увидеть все то, о чем я написала в этой книге.

Ссылки на эти видеозаписи смотрите в конце книги, в приложениях.

## 6. Заключение

Итак, уважаемый читатель, мы с вами посмотрели в целом на подход к переговорам нашей школы.

Выделили 6 показателей успешности – ради чего мы учимся.

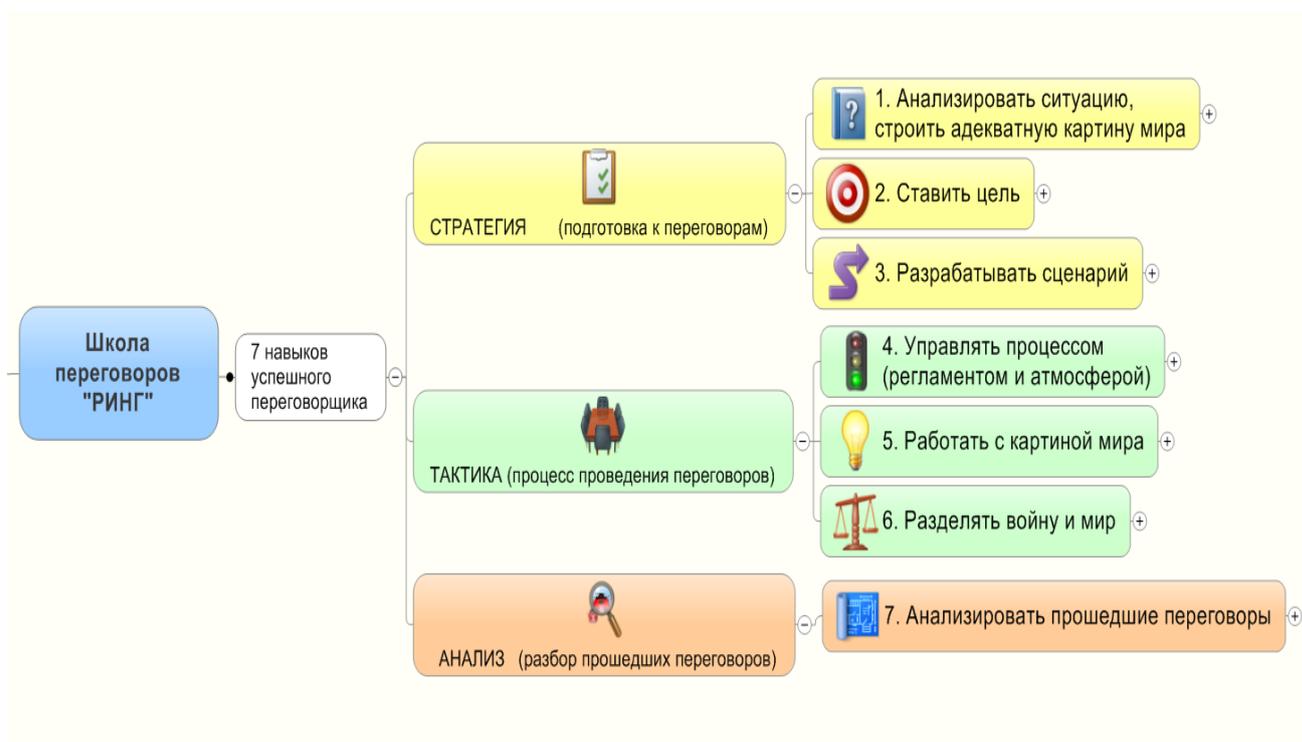
Выделили 7 навыков переговорщика – что развивать в процессе обучения.

Если такой подход Вам интересен и отзывается в душе – добро пожаловать в нашу школу. Если нет – ничего страшного. Может быть, обучение переговорам для Вас не актуальная задача на данный момент. Может быть, Вам ближе какие-то другие подходы. И это нормально. В любом случае – желаю Вам становиться более успешным по выбранным Вами показателям.

Для тех, кому наш подход отзывается в душе – предлагаю начать с двух простых шагов.

Первый – заполнить таблицу самоанализа, чтобы на личном опыте лучше понять и прочувствовать предлагаемый нами путь. Хотя бы в самом упрощенном виде.

И второй шаг – посмотреть мои разборы записей переговоров, где на практике я покажу все то, о чем написала в этой книге.



## 1. Таблица для самоанализа

Попробуйте сами проанализировать свой стиль ведения переговоров, свои типичные ошибки, уровень умений и навыков – так, как вы это представляете себе на данном этапе. Для этого я сделала для вас табличку для самооценки. Заполните ее.

Проставьте баллы по каждому умению: от 1 (совсем не умею) – до 10 (умею лучше всех)...

Посчитайте средний балл по каждому этапу (подготовка, проведение, анализ). Посмотрите, какие умения развиты менее всего. Хотя бы на интуитивном субъективном уровне самооценки.

Навыки	Ваш балл (самооценка) – от 1 до 10
<b>Стратегия</b>	
1. Навык построить адекватную картину мира по переговорной ситуации	
2. Навык поставить и точно сформулировать корректную цель на переговоры	
3. Навык построить эффективный сценарий достижения цели	
<b>Тактика</b>	
4. Навык управлять процессом переговоров (держат цель, задавать вопросы, контролировать внутреннее состояние)	
5. Навык работать с картиной мира (доносить свою, выяснять и изменять чужую)	
6. Навык различать борьбу и мир, эффективно вести управленческую борьбу	
<b>Анализ</b>	
7. Навык анализировать прошедшие переговоры	
<b>Общая сумма</b>	

Если захотите получить персональную обратную связь от «внешних наблюдателей», от тренера и других участников занятий – приходите на бесплатные пробные занятия, попробуйте участие в управленческих поединках.

На этом я заканчиваю свой краткий обзор 7 навыков успешного переговорщика, глядя на переговоры «с высоты птичьего полета». Теперь переходим - или возвращаемся - к разбору переговоров «под микроскопом».

До встречи!

Галина Жукова,  
директор Школы переговоров «РИНГ»

[www.RingSchool.ru](http://www.RingSchool.ru)

[www.peregovorshiki.ru](http://www.peregovorshiki.ru)

**P.S. к версии книги 3.0** Я редактирую книгу в версии 3.0 в мае 2017 года. И хочу добавить пару личных обобщающих слов о прошлом, настоящем и будущем школы.

**Прошлое** – это 15 лет моей практики с использованием технологии управленческих поединков и обучения у автора технологии В.Тарасова. Результатом этого прошлого я считаю очень крутую прокачку моих собственных навыков – раз. И два - большое количество разработанных методик: алгоритм подготовки к переговорам, типичные сценарии, подробные разборы записей переговоров и т.п.

**Настоящее** – это почти 1.5 года «на паузе» по семейным обстоятельствам. Это период изменения мировоззрения. Изучения новых миров и знаний. Возвращаться в рабочий режим сложно – но процесс пошел...)))

**Будущее** – это использование новых знаний для развития школы переговоров. Уже сейчас я понимаю, что предстоит большое исследование. Когда буду готова – то запишу отдельное видео, в котором расскажу об этих планах.

А пока рекомендую изучить и начать применять все то, что уже сделано за предыдущие годы – будущие исследования этого не отменят, а лишь уточнят и разовьют...

## **7. ПРИЛОЖЕНИЯ.**

### **1. Видеоиллюстрации**

Посмотрите видео с моим разбором записи переговоров (управленческих поединков), в которых на примере можно наблюдать то, о чем написано в этой книге.

Смотреть видео >>> (если ссылка пока не рабочая – то мы пришлем ее позже в отдельном письме...)

### **2. Примеры ситуаций для управленческих поединков.**

Больше ситуаций (более 350) – в каталоге на сайте школы

## Автосалон

**Директор филиала банка**, который специализируется на розничном кредитовании, объявил о вакансии Менеджера по кредитованию. Вакансия привлекла специалиста (девушку) с минимальным опытом работы. Кандидатка устроила Директора филиала по личным качествам. Особенно ему понравилось ее горячее желание получить работу. В результате, не смотря на минимальный опыт, девушка была принята на работу. Начиная с первых этапов отбора, с **молодой сотрудницей** оговаривалось, что она пройдет стажировку в офисе банка, после чего будет направлена на новое рабочее место на территории автосалона, но в трудовом договоре это не закреплено. По различным причинам, зависящим как от молодой сотрудницы (длительная болезнь), так и от директора салона (затянулись переговоры с автосалоном), а также по независящим от сторон обстоятельствам (экономический кризис) перевод в автосалон был отложен на год.

Все это время молодая сотрудница работала в офисе банка в одном отделе с другими сотрудниками, которые также имели должность Менеджер по кредитованию, но их перевод в автосалоны не предполагались. В отделе сложился дружеский климат, работать было во всех отношениях комфортно. Особенно молодая сотрудница подружилась с одной своей коллегой, **опытной сотрудницей**. При этом результаты молодой сотрудницы были средними, она была явно не звезда. За этот год у молодой сотрудницы возникли сложные жизненные обстоятельства, и она была вынуждена попросить директора филиала прибавить ей оклад. Директор филиала, понимая, что экономическая целесообразность этого шага под вопросом, пошел на встречу и оклад поднял.

Наконец успешно завершились переговоры, и настал момент перевода в автосалон. Директор филиала сообщил об этом молодой сотруднице, но встретил сопротивление. Сотрудница ссылаясь на то, что салон находится на окраине города не далеко от тюрьмы, она будет тратить на дорогу ежедневно на час больше и ехать придется с несколькими пересадками, вырастут расходы на питание, в салоне тяжелый психологический климат. Директор филиала понимает, что размещение молодой сотрудницы в салоне — оптимальный вариант. Можно также разместить опытную сотрудницу, но это крайне негативно отразится на продажах головного офиса. Других вариантов нет. На поиск и обучение человека со стороны требуется около 3 месяцев, которых нет. Молодая сотрудница тоже отчетливо понимает ситуацию.

### Роли и интересы:

**Директор филиала** — разместить молодую сотрудницу в автосалоне. В ближайшие дни заполнить место в салоне в любом случае, так как уже есть обязательства перед салоном и это стратегически выгодный ход. Обеспечить рост продаж. Любое изменение окладов приведет к перерасходу бюджета филиала, что отразится в том числе и на его доходах.

**Молодая сотрудница** — остаться в офисе. В крайнем случае, согласиться на размещение в автосалоне при условии компенсации объективно возникающих дополнительных расходов плюс прибавка к текущему окладу в сумме \$300.

**Опытная сотрудница** — готова переместиться в автосалон при условии существенного роста своих доходов.

## Аттестация для всех

В компании регулярно проводятся аттестации уже длительное время. По традиции 1 раз в год аттестацию проходят продавцы-консультанты и управляющие. Нововведение состоит в том, что планируется проведение обучения и аттестация в оптовой службе. Однако, проблема в том, что один из менеджеров, который работает 19 лет в компании и является лучшим продавцом, не хочет в этом участвовать вплоть до того, что готов уволиться.

### Роли и интересы:

**Генеральный директор** — хочет, чтобы работники каждый в отдельности и все вместе достигли взаимопонимания. Он знаком с менеджером уже 19 лет и по-особенному к нему относится, но и требования дисциплины ему не чужды.

**Зам. генерального директора** — считает, что требования ко всем едины. Хочет построить систему обучения и единую для всех аттестацию.

**Руководитель оптовой службы** — понимает, что менеджер самый опытный и действительно лучший, да и клиенты его любят. Но опасается, что «особые условия» для одного повлекут за собой неуправляемые последствия.

**Менеджер по продажам** — «зачем мне эти переживания, когда сердце побаливает, а результат в работе у меня лучший». Не хочет проходить аттестацию, готов уволиться.

## Возвращение

В компании «Успех» **Сотрудница** отдела маркетинга и рекламы ушла в декретный отпуск полтора года назад. До ухода в отпуск она более чем успешно исполняла обязанности начальника отдела в течение трех месяцев. Хотя по штатному расписанию ее должность значилась как ведущий специалист.

Во время ее отсутствия произошел ряд изменений. Компания реализовала два новых крупных проекта, были приняты новые сотрудники на должность **Начальника** и специалиста отдела маркетинга и рекламы.

Несмотря на это, в компании, в связи с антикризисными мерами, уже второй год нет возможности повышения окладов и даже их индексации.

Настало время выхода из декретного отпуска. Сотрудница позвонила **Директору** и сообщила о том, что готова выйти на работу и вернуться к исполнению своих обязанностей. За несколько месяцев до этого она звонила Директору, и в разговоре упомянула о существовании своих ожиданий на перспективу занять должность начальника отдела маркетинга и рекламы.

Сотрудница приходит на запланированную встречу с Директором. На озвученное предложение вернуться к работе ведущим специалистом, заявила, что хочет либо должности руководителя, либо повышения оклада.

### РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:

**Директор** — хотел бы сохранить сотрудницу. Все предыдущие годы работы она ответственно и творчески исполняла свои функции. Но в компании действует режим экономии и о повышении оклада не может быть и речи.

**Сотрудница** — считает свои компетенции и опыт достойными для улучшения профессиональной позиции.

**Начальник отдела маркетинга и рекламы** — с нетерпением ждет возвращения ведущего специалиста из декретного отпуска. Работой в компании более чем доволен, но считает, что отдел периодически нагружают дополнительной работой, которая, во-первых не имеет отношения к маркетингу и рекламе, а во-вторых еще и никак не оплачивается.

## Всегда на связи

Компания, занимающаяся импортом торгового оборудования, отправила своего **Сотрудника** отдела продаж в зарубежную командировку.

На время командировки Сотрудник активировал для своего служебного номера телефона услугу роуминга. Это является стандартной процедурой, так как Директор компании привык, что работники всегда для него «доступны».

Во время командировки, с одним из клиентов компании произошла экстренная ситуация, которую Сотруднику пришлось разрешать по телефону.

Когда в конце месяца пришел счет на оплату мобильных переговоров, оказалось, что ежемесячный лимит Сотрудника на мобильную связь превышен в 4 раза.

### Роли и интересы :

**Сотрудник компании** - не желает оплачивать счёт за переговоры, так как все звонки совершал исключительно по рабочим вопросам.

**Директор компании** - требует, чтобы сумма, превышающая лимит разговоров, была оплачена сотрудником. Ссылается на трудовой договор, в котором прописано, что сотрудник обязан самостоятельно оплачивать счета, превышающие обозначенный лимит.

**Начальник отдела продаж** - по совести понимает, что сотрудник прав. Однако, преследуя собственные цели, поддерживает позицию директора. Считает, что если сотрудник оплатит счёт, для других работников отдела это послужит «инструментом по завинчиванию гаек», так как дисциплина в отделе в последнее время расшаталась.

## Выполнение плана

Один из филиалов Компании не выполнил план по продажам в текущем месяце. Из-за невыполнения плана сотрудникам филиала не будут начислены бонусы — пострадает и **Директор филиала**, т. к. и его зарплата в большей степени зависит от выполнения плана. Остался один день — суббота, когда можно заключить договоры на продажу, выполнить план и заработать бонусы. Руководитель решает вывести 1-го Специалиста в выходной день для выполнения плана продаж.

**1-ый Специалист** работает в филиале уже 1 год, находится на хорошем счету, но в этом месяце именно она не выполнила свой личный план, что сказалось на общем плане филиала. Три месяца назад она (1-ый Специалист) вышла замуж. Родители мужа живут в другом городе и в эту субботу они будут проездом в гостях у «молодоженов». Это первый приезд родителей мужа, и молодая жена очень волнуется. Она собирается приготовить праздничный стол для всей семьи, и ей в этот день точно не до работы.

**2-ой Специалист филиала** — работает в филиале 2 года, неплохо справляется со своей работой. В данный момент она находится на больничном. Свой личный план на этот месяц она выполнила.

Директор филиала, понимая, что суббота могла быть стать решающим днем для выполнения плана, размышляет над решением ситуации.

### Роли и интересы:

**Директор филиала** — не хочет терять бонус и понижать статус филиала. Поэтому ему обязательно нужно вывести одного из Специалистов на работу именно в эту субботу.

**1-ый Специалист** — думает только о предстоящей встрече гостей и очень хочет понравиться родителям мужа. Она даже мысли не допускает о выходе на работу в этот выходной, хотя не хочет портить и отношения с руководством.

**2-ой Специалист** — хочет восстановиться после болезни, чтобы выйти на работу в хорошем настроении, не желает отрабатывать чужие «косяки».

## Два собственника

У компании два собственника и наёмный **генеральный директор**. У одного из собственников есть сторонний бизнес.

В какой-то момент в компании появляется необходимость закупить продукт, одним из поставщиков которого, в частности, может выступить компания первого собственника.

**Собственник 1** вынуждает генерального директора заключить договор с фирмой, в которой он собственник.

Об этом узнаёт **Собственник 2** и даёт указание генеральному директору произвести закупку продукта в фирме с наибольшей выгодой для компании. При этом данный продукт можно закупить у других поставщиков на лучших условиях, чем в фирме Собственника 1.

Собственник 1 грозит уволить генерального директора (а на это у него есть право), если закупка продукта не будет производиться в его фирме.

### РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:

**Собственник 1** — осуществлять закупки в его второй фирме, сохранить генерального директора, т.к. существует риск ухода генерального директора вместе с командой (потеря бизнеса).

**Собственник 2** — не осуществлять закупки в фирме, которую навязывает Собственник 1, т.к. приносит финансовые убытки компании, и сохранить генерального директора, т.к. бизнес ведёт успешно.

**Генеральный директор** — сохранить должность, т.к. очень достойная зарплата, сохранить хорошие отношения с обоими собственниками.

## Личная антипатия

**Коммерческий директор** компании по продажам электроники, недавно назначенный на свою должность, начал резко увеличивать объёмы продаж. Его не устраивает **менеджер по рекламе** из-за личной антипатии, но последний долго и плодотворно работает в компании.

Возникла конфликтная ситуация, когда возбуждённый мелочными придирками менеджер по рекламе в грубой форме отказался выполнять прямое указание коммерческого директора во время проведения выставки и в присутствии других сотрудников.

Уязвлённый коммерческий директор требует от **директора компании** немедленного увольнения менеджера по рекламе.

### Роли и интересы:

**Директор компании** - доволен работой и коммерческого директора, и менеджера по рекламе. Хочет урегулировать конфликт мирным путём.

**Коммерческий директор** - из-за уязвлённого самолюбия требует немедленного увольнения менеджера по рекламе, шантажируя директора компании своим уходом.

**Менеджер по рекламе** - хочет спокойно работать.

## НОВЫЙ КОЛЛЕКТИВ

Менеджер компании «Альфа» **Виктор** работает в компании более 6 лет. За это время у него сложились хорошие отношения и с коллегами, и с руководителями. Виктор был сильно удивлён, когда на одной из планёрок ему объявили о назначении его на должность руководителя группы. С тех пор в подчинении у Виктора оказалось 6 человек, которых он отлично знал и с некоторыми даже сложились крепкие дружеские отношения.

Сотрудники группы были рады смене руководителя, тем более что у двух опытных коммерсантов **Дмитрия** и **Александра** отношения с бывшим руководителем были напряжённые, дело даже доходило до откровенных конфликтов.

Виктор, приступив к исполнению обязанностей на новой должности, произвёл некоторые перестановки в группе. Заместителем он назначил своего подчиненного и по совместительству друга — Дмитрия, который, не смотря на разногласия с бывшим руководителем, был коммерсантом со стажем. С момента нового назначения в адрес Виктора со стороны менеджеров группы начали поступать частые просьбы об отсутствии на рабочем месте для решения личных вопросов. Ситуация начала выходить из-под контроля руководителя группы.

Дело дошло до того, что коммерсант Александр неоднократно самовольно уходил с рабочего места без объяснения причин, поставив руководителя Виктора перед фактом. Коммерсант Дмитрий, так же злоупотребляя доверием к себе, использовал любую возможность для отсутствия на рабочем месте. Более того, являясь заместителем руководителя группы, он не оказывал ему поддержку в рабочих вопросах и даже, наоборот, оспаривал все его действия и выносил на обсуждение с другими коммерсантами в группе. Виктор, понимая, что его подчиненные не воспринимают его всерьез как руководителя, намерен разобраться в данной ситуации.

### Роли и интересы:

**Виктор** — добиться соблюдения порядка, дисциплины и субординации в группе. Рассмотреть варианты о замене заместителя на нового. Свести к минимуму отрыв коммерсантов от работы и добиться повышения производительности труда. Попытаться сохранить хорошие отношения с подчиненными.

**Дмитрий** — сохранить позицию заместителя. Сгладить возникший конфликт, оставить всё как было ранее.

**Александр** — занизить серьёзность допущенного проступка. Восстановить доверие руководителя и продолжать пользоваться им в своих интересах.

## Повреждение площадки

У фирмы А, занимающейся в городе вывозом мусора, заключен договор с фирмой В (крупная гостиница в центре города) на вывоз мусора.

Водитель мусоровоза фирмы А подъехал на объект фирмы В для оказания услуги по договору (вывоза мусора) и в процессе подъезда к площадке снес часть стены.

**Директор фирмы В** обращается к фирме А с требованием выплатить полную стоимость постройки новой площадки, так как восстановленная не будет выглядеть так красиво, как раньше.

**Директор фирмы А** вообще не собирается выплачивать ни копейки, а предлагает восстановить площадку силами его компании, причем сделать это должен, по его мнению, водитель мусоровоза, который ее разломал.

**Водитель** мусоровоза считает, что ни в чем не виноват, так как к площадке очень плохие подъездные пути, и вообще установка не по санитарным нормам, а он предупреждал об этом неоднократно и представителя фирмы В, и директора своей фирмы. Он согласен восстановить площадку, только если компания за свой счет купит стройматериалы и оплатит ему сверхурочную работу.

### РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:

**Директор фирмы В** - добиться от фирмы А выплаты полной стоимости новой площадки.

**Директор фирмы А** - не выплачивать никаких денег, восстановить площадку своими силами, т.е. силами водителя, причем за счет водителя, т.к. считает его виноватым. Сохранить добрые отношения с фирмой В.

**Водитель** - восстановить площадку, но только если фирма полностью оплатит расходы. Сохранить работу.

## Распухший проект

**Заказчик**, производственная компания, заключил договор с ИТ-компанией на внедрение необходимого проекта. Стоимость договора фиксированная, оплата поэтапная, требования к решению четко не прописаны.

В ходе внедрения проекта у заказчика постепенно появлялись дополнительные требования и пожелания, которые ИТ-компания выполняла.

Когда количество дополнительных пожеланий приблизилось к общему объему работ, **руководитель ИТ-компания** предложил заказчику заключить дополнительное соглашение к договору, в котором описать новые пожелания, и увеличить стоимость проекта.

К этому моменту часть работ (включая дополнительные пожелания) выполнена, заказчик оплатил 30% стоимости контракта.

### Роли и интересы:

**Руководитель ИТ-компания** – увеличить стоимость контракта, обеспечить прибыль от проекта

**Генеральный директор заказчика** – обеспечить работу системы в срок, с минимальными затратами, не выходить за рамки бюджета

**ИТ-директор заказчика** – обеспечить максимум функциональности системы, чтобы снизить последующие затраты на ее обслуживание своими сотрудниками

## Три мнения

**Сотрудник** работает в компании в течение трех лет, два из которых в этом отделе.

Год назад Сотрудник получил очередное повышение, основываясь на конкретных достижениях и хороших отзывах своего прежнего руководителя и перешел в прямое подчинение к **Руководителю отдела**. Изменилась и специфика работы, раньше Сотрудник занимался текущей деятельностью, а после повышения стал заниматься задачами с конкретными сроками исполнения. С работой сотрудник справлялся хорошо. Но с дисциплиной начались проблемы, то придет на 15-20 минут позже, то, отпросится раньше.

В отделе начинают шутить во время его опоздания: «Спасибо, что вообще пришел». Сроки задач не всегда соблюдаются, на вопрос «почему» вразумительный ответ не поступает. Вместе с тем, Сотрудник не производит впечатление человека, у которого есть проблемы, что и подтвердилось при личной беседе Сотрудника с Руководителем. На просьбу Руководителя приходить вовремя, Сотрудник искренне удивился, сказал, что руководитель сам частенько задерживается на те же 15-20 минут и не видит в этом проблемы, также при разговоре он отметил, что выполняет те задачи, которые не могут выполнять другие.

**Роли и интересы :**

**Руководитель отдела** - не потерять ценного сотрудника. Изменить ситуацию, так как в курсе, что в отделе начинают говорить о появлении «любимчика». Понимает важность дисциплины и видит, что это расслабляет других сотрудников.

**Сотрудник** - ничего не менять. В целом очень доволен своим профессиональным ростом. Считает 15-20 минут мелочью, в конце концов, он это заслужил. Раньше работал на имидж, теперь решил расслабиться – «Пускай немного имидж поработает на меня».

**Сотрудница** - добиться справедливости и равного отношения ко всем сотрудникам. Возмущена поведением сотрудника и видимым бездействием руководителя. Хочет задать руководителю вопрос «Почему одним можно, а другим нельзя?».