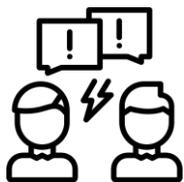
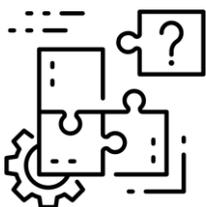


# ЛИГА ПЕРЕГОВОРОВ



**Управленческий поединок** — это обучающая технология, представляющая собой интеллектуальное публичное единоборство, где каждый стремится показать своё мастерство в решении *заданной конфликтной управленческой ситуации*, выступая в разных *ролях*.



Социальное пространство, в котором разворачивается поединок, задается какой-либо **управленческой ситуацией конфликтного характера**, содержащей указания на **роли участников** и на их действия, приведшие к данному конфликту. Письменное описание ситуации выдается всем участникам до начала поединка.



Каждый участник имеет свою **роль** и **интересы** на начало поединка, которые кратко описаны в конце ситуации и которые в ходе поединка могут мотивированно изменяться.





В поединках принимают участие **участники**, которых оценивают **эксперты**, а **модераторы** следят за ходом поединка.



Поединок имеет **формат**: 1vs1, 2vs2, 1vs1vs1...



Поединок имеет **временное ограничение**: подготовка (1-2 мин.), переговоры (1-5 мин.), оценка (1-3 мин.).





## Ситуация «Рабочие запахи»

**Лену** посадили рядом с разработчиком **Сергеем**. **Сергей** — немного аутичный, но очень умный программист. Он периодически забывает принимать душ. **Лене** сложно работать рядом с ним из-за характерного запаха. **Лена** очень стеснительна и не знает, как решить эту проблему. В отчаянии она решает попросить помощи у менеджера **Бориса**. Однако она не уверена, что **Борис** согласится вмешиваться — он очень ценит **Сергея** как разработчика, а сам сидит в другом кабинете и его эта проблема не волнует.

*Роли и интересы:*

**Лена** — решить вопрос либо с Сергеем напрямую, либо через менеджера Бориса.

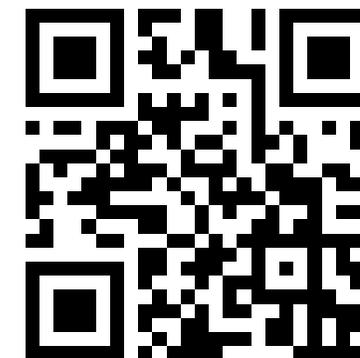
**Менеджер Борис** — избежать неприятного разговора, либо, если это невозможно — решить вопрос, не обидев Сергея.

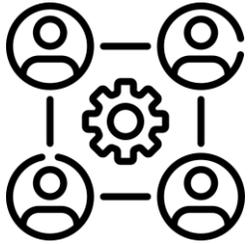
**Сергей** — сохранить свой статус-кво.



Федерация  
управленческой  
борьбы

<https://www.poedinki.ru/>





## Лига переговоров. Плечо партнера – 2vs2.

Поединок проходит в формате **2vs2 среди трех групп.**

Участник №  
Участник №

Участник №  
Участник №

Победителями становятся **2 участника в одной паре** на основании оценки.

**3 эксперта.**

**Критерии:** Аргументация, Эмоция, Коммуникация, Команда.

**Время:** 2 минуты на чтение ситуации, 3 минуты на поединок, 1 минута на оценку экспертов.  
Итого: 6 минут на поединок.

## Ситуация «Кому должен, а кому нет?»

**Предприниматель** до корона-кризиса взял кредит на развитие бизнеса - открыл ещё один ресторанчик в модном месте – современном развлекательном центре (РЦ) в одном из российских мегаполисов.

**Управляющий ресторана** говорит, что дела пошли прекрасно! Фирменные блюда похвалил известный ресторанный критик, бронирование столиков – на месяц вперед.

Но только начали поступать тревожные сигналы от руководства страны о необходимости самоизоляции, **Руководство развлекательного центра** объявило об отмене всех мероприятий и закрытии центра.

При этом **Начальник отдела аренды** развлекательного центра как обычно прислал Предпринимателю счёт на оплату за следующий месяц без изменения суммы.

Приближается дата платежа по кредиту. Сотрудникам, которые не работают, надо выплатить зарплату.

*Роли и интересы:*

**Предприниматель и управляющий ресторана** — не понимают, как можно закрыв доступ к его ресторану и работников, и посетителей, требовать оплаты за аренду. Хотят пересмотреть условия договора аренды. При этом опасается лишиться хорошего места, когда ограничительные меры будут сняты.

**Руководитель развлекательного центра и Начальник отдела аренды** — должны выполнить план, иначе останется без денег на время «карантикул» непонятной продолжительности. Не хотят быть виновными в распространении вируса и смерти людей.

## Ситуация «Молодость или опыт»

В компании работает уже в течение года **группа молодых специалистов**. Молодые люди очень талантливые, перспективные и амбициозные, работу выполняют хорошо, вносят интересные и креативные предложения.

Поскольку эта сфера деятельности низко оплачиваемая, компания испытывает некоторый кадровый голод. В связи с этим **Начальник отдела**, где работают молодые специалисты, приглашает на работу в данный отдел своих «старых» знакомых, работавших с ним в предыдущей организации. Те с удовольствием соглашаются.

Спустя месяц молодые специалисты начинают замечать, что группа новых, но более **опытных специалистов** начинает ущемлять их интересы, поскольку Начальник отдела является хорошим знакомым новых сотрудников и между ними даже на работе существуют «приятельские» отношения, тогда, как молодые специалисты соблюдают субординацию по отношению к руководству.

В результате между старшим и младшим поколениями возникает конфликт, который нарастает с каждым днём. У компании появляется хороший заказ, который теперь нужно отдать в исполнение. Начальник отдела понимает, что это может стать серьезным камнем преткновения.

### *Роли и интересы:*

**Начальник отдела** — не хочет уронить свой авторитет перед молодыми. Больше доверяет своим друзьям и хочет сохранить с ними дружеские отношения. Не хочет «выносить сор из избы».

**Опытный специалист (лидер)** — хотят иметь особые условия работы, поскольку и приглашены-то они были на особое положение, а также не хотят позволять молодым специалистам контролировать их работу и вмешиваться в их отношения с руководителем.

**Группа молодых специалистов** — хотят добиться равноправного отношения между работниками.

## Ситуация «Мечтать не вредно»

**Торговые представители** компании «Знак», получив планы продаж с приростом в 30%, сообщили **Территориальному менеджеру**, что план на месяц нереален, и они не намерены его выполнять.

На собрании торговых представителей Территориальный менеджер отметил, что количество клиентов, которые были отгружены в предыдущем месяце, составляет всего 50% от всей клиентской базы. На что Торговый представитель насмешливым тоном заявил: «Мечтать не вредно! Все же знают, что эта база мёртвая!»

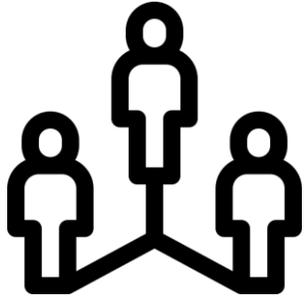
**Директор департамента продаж** узнаёт о том, что ситуация вышла из-под контроля и созывает совещание.

*Роли и интересы:*

**Торговые представители** — не считают нужным исполнять глупые распоряжения Территориального менеджера. Чувствуют в себе силы занять его место. А что? Для всех торговых представителей они авторитеты. Хотят переговорить по этому поводу с Директором департамента продаж.

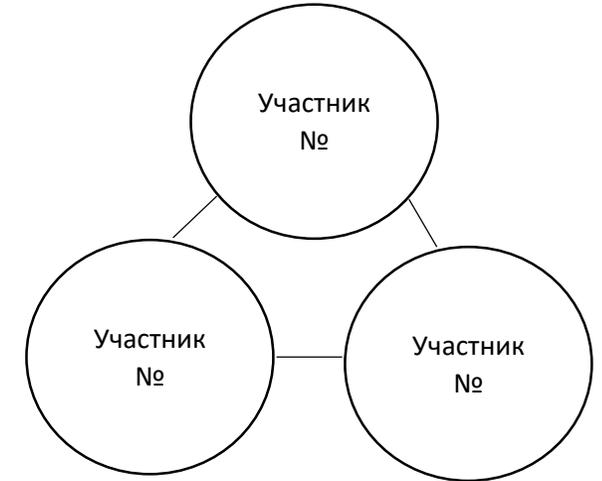
**Территориальный менеджер** — растерян, не ожидал такого «бунта на корабле», не знает, как добиться управляемости и уважения торговых представителей. Возмущён тем, что они прикрывают своё нежелание работать какими-то отговорками.

**Директор департамента продаж** — добиться не просто принятия, но и гарантий исполнения плана, восстановить порядок и управляемость в подразделении. При этом территориальным менеджером в целом доволен.



## Лига переговоров. Сообразим на троих.

- Поединок проходит в формате **трехсторонних переговоров** среди **трех групп**.
- Победителями становятся **2 участника** из двух троек на основании оценки экспертов.
- 3 эксперта**.
- Критерии:** Аргументация, Эмоции, Коммуникация.
- Время:** 1 минута на чтение ситуации, 3 минуты на поединок, 1 минута на оценку экспертов.  
Итого: 5 минут на поединок.





## Ситуация «Угроза эксклюзивному дилерству»

**Предприниматель**, имеющий собственную розничную сеть, заключил выгодный контракт с **Поставщиком** об эксклюзивном дилерстве его продукта в регионе на условиях предварительной оплаты, с обязательствами по объемам закупок и продвижению продукта на региональном рынке. Для финансирования закупок Предпринимателю в **Банке** была открыта кредитная линия под залог его недвижимости и выданы два транша. Затем из-за падения цен на недвижимость Банк отказал в выдаче следующего транша и сократил лимит по кредитной линии.

Предприниматель вынужден сократить закупки, что приводит к убыткам. При этом Поставщик настаивает на выполнении Предпринимателем всех принятых на себя обязательств по оформлению магазинов, рекламе и объемам закупок. В противном случае Поставщик готов пересмотреть условия работы с Предпринимателем.

### *Роли и интересы:*

**Предприниматель** — получить новый транш по кредиту, сохранить прежние условия работы, защитить бизнес и не допустить потери средств, вложенных в раскрутку своего проекта.

**Поставщик** — обеспечить рентабельность своего бизнеса, наладить четкую работу с Предпринимателем или найти другого продавца, способного обеспечить устойчивое развитие регионального рынка.

**Банк** — минимизировать риски в условиях недостатка ликвидности, рассмотреть вопрос о выдаче нового транша Предпринимателю только в случае предоставления дополнительного залога.



## Ситуация «Доля»

При создании новой компании трое друзей предложили **Инвестору** 51% компании. Трое друзей получили 24% и должности **директора** и двух замов. Другие 25% они должны были оформить на себя через два года при условии, что в результате их работы будут достигнуты определённые результаты: компания займёт определённую долю рынка, и будут привлечены дополнительные средства в виде кредитов.

Компания в течение двух лет стабильно развивалась, однако результаты, о которых договаривались, достигнуты не были. Доля рынка занята в два раза меньше, кредиты не привлечены. Развитие идёт только на деньги Инвестора.

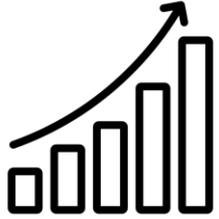
Поскольку подошло время оформления 25% акций, директор и его друзья решают попросить Инвестора оформить на них 25% акций. Инвестор, пользуясь тем, что результаты не достигнуты, хочет продать 25% акций сторонней фирме для привлечения оборотных средств. Один из **друзей (заместитель)** поддерживает инвестора, поскольку считает его позицию правомерной.

*Роли и интересы:*

**Инвестор** — заинтересован в развитии компании и привлечении дополнительных оборотных средств. Хочет продать акции на сторону. В то же время хочет сохранить отношения с директором, т.к. пока не видит ему альтернативы.

**Директор** — хочет оформить на себя и друзей 25% акций, в то же время хочет сохранить отношения с Инвестором.

**Друг (заместитель)** — не хочет ссоры с Инвестором.



## Ситуация «Излишний рост продаж»

В компании, занимающейся продажей медицинских товаров и оборудования, в отделе продаж сохраняется устойчивый рост продаж на протяжении последних пяти лет. Перед **Директором (собственником)** компании встает проблема размеров зарплат именно этого отдела — изначально была система оплаты труда: оклад и проценты от продаж, но с учетом интенсивного роста за последние три года размер зарплат, получаемых менеджерами в отделе, приближается к зарплате руководителей других отделов компании, назревает «зарплатный бунт».

**Директор** предлагал **Начальнику отдела** продаж пересмотреть условия оплаты труда, но она категорически против, понимая, что если уступит один раз, дальше процентная ставка будет каждый год снижаться, а планы продаж продолжают расти.

Авторитетный и результативный **Менеджер** отдела продаж готова уволиться, если реальные заработки в отделе понизятся или заморозятся.

### *Роли и интересы:*

**Директор (собственник)** — снизить в отделе уровень оплаты труда до среднеотраслевого, поскольку рост рынка отчасти обеспечил рост продаж, хотя заслуги сотрудников он тоже не отрицает. Не хочет потерять сложившийся эффективный отдел.

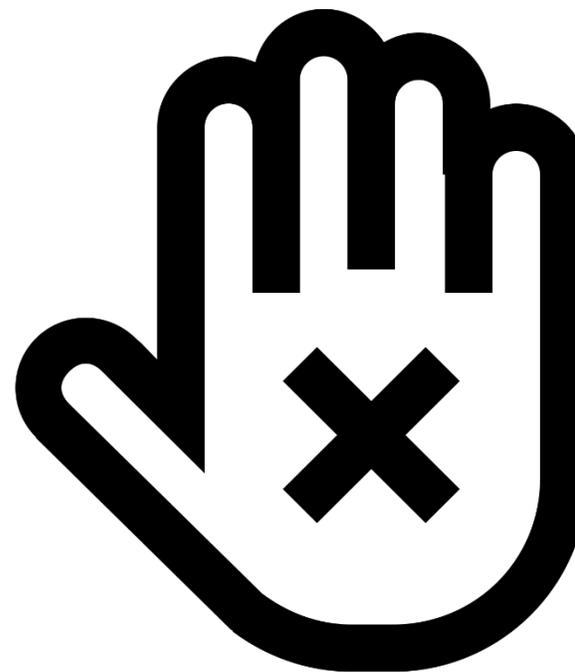
**Начальник отдела продаж** — хочет сохранить максимально возможный уровень зарплаты и процентную ставку премии в отделе, поскольку считает все успехи результатом исключительно усилий своих сотрудников и своих собственных, не готова менять работу в ближайшие 2 года. Не допустить потери эффективного Менеджера.

**Менеджер** — не допустить пересмотра оплаты труда в отделе продаж в худшую для менеджеров сторону или уволиться.

**1. САМОЕ ХУДШЕЕ, ЧТО ВЫ МОЖЕТЕ СДЕЛАТЬ, ЭТО ПРИНЯТЬ ПЕРВОЕ ЖЕ ПРЕДЛОЖЕНИЕ!**

*Переговорщики должны вести переговоры. Они чувствуют себя обманутыми, если кто-то отказывается признать этот простой факт.*

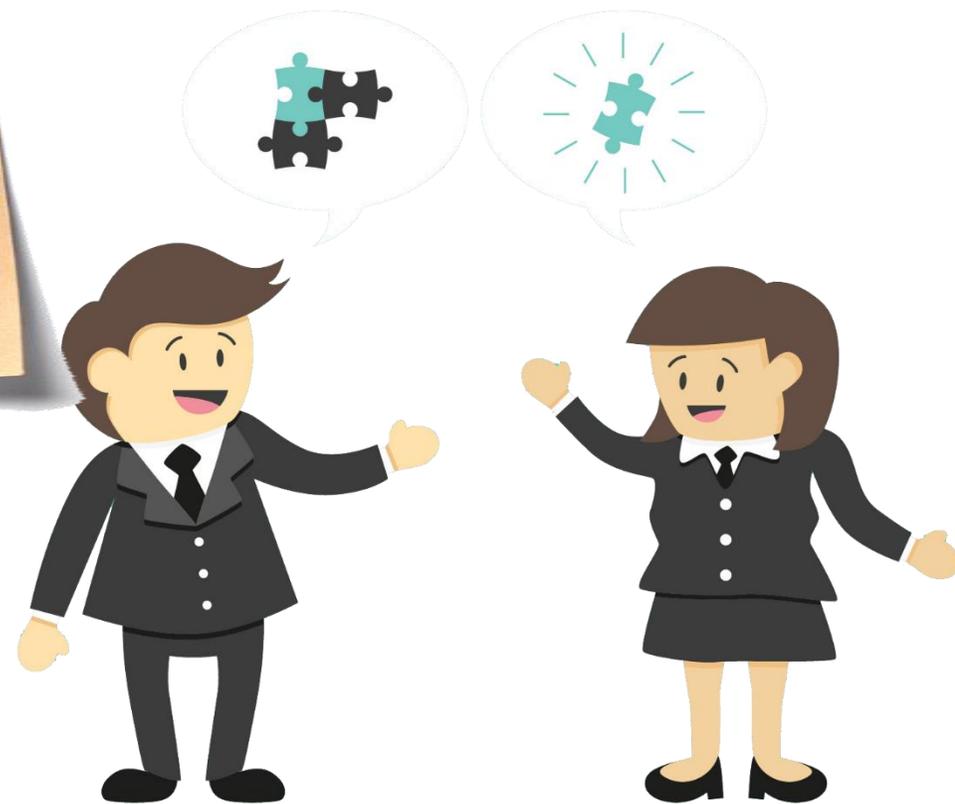
*Принятое с ходу предложение – без усилий, без торговли – подрывает их веру в совершенную сделку и в самих себя.*



## 2. НЕ ПРОСТО ЖАЛУЙТЕСЬ, А ДОГОВАРИВАЙТЕСЬ «ОБИДЧИКОМ» О МЕРАХ ПО ИСПРАВЛЕНИЮ СИТУАЦИИ!

*Помните: ваша задача состоит не в том, чтобы возмущаться недоработками другой стороны, а в том, чтобы позаботиться о собственных интересах.*

*Люди – практически без исключения – великолепно владеют самой техникой выражения недовольства. Конечно, в этом деле все мастера, особенно когда недовольство подогрето чьим-то равнодушием и пренебрежением или когда во всей ситуации имеет место явная несправедливость.*



**3. АТАКУЙТЕ ЧЕЛОВЕКА – И ОН БУДЕТ ЗАЩИЩАТЬСЯ.  
АТАКУЙТЕ ЕГО ЯРОСТНО – И ЗАЩИТА ПРЕВРАТИТСЯ В КОНТРАТАКУ.**

*Не сказав о моем видении того, как исправить мою проблему, я отдал инициативу по поиску способов ее решения другому. В одном вы всегда можете быть уверены: если вы предоставляете инициативу другому человеку, более чем вероятно, что он будет иметь в виду только собственные интересы и искать решение своей проблемы, а не вашей.*



1. Вы берете на себя **инициативу** в выборе этого средства, которое, скорее всего, будете искать, исходя из своих, а не чьих-то, интересов.

3. Предлагая средство исправить ситуацию, вы предоставляете другой стороне **полезную информацию** – ей не приходится гадать, что надо сделать, чтобы сохранить вас в числе клиентов.

2. Сами переговоры должны фокусироваться на этом **средстве**, а не **вязнуть** в **дискуссиях** о **правомерности** вашей жалобы.

4. Вполне вероятно, что другая сторона почувствует **облегчение** от того, что вы довольствуетесь малым и не выдвигаете непомерных требований

4. СМЯГЧАТЬ ПРЕДЛАГАЕМЫЕ  
ВАМИ УСЛОВИЯ ДО ТОГО, КАК  
ВЫ ПОЛУЧИЛИ ПРЕДЛОЖЕНИЕ  
ОТ ДРУГОЙ СТОРОНЫ, –  
НЕПРАВИЛЬНО.



**5. ОНИ МОГУТ И НЕ БЫТЬ ГЛУПЦАМИ –  
ВЫ МОЖЕТЕ БЫТЬ НАИВНЫМ.**

*Если предлагают огромную, как вам кажется, сумму денег за что-то, что вы цените не очень высоко, помните: **ВАС МОГУТ ПЕРЕИГРАТЬ В ДРУГОМ.***



**6. ДОБРОВОЛЬНЫЕ УСТУПКИ, СДЕЛАННЫЕ ОДНОЙ СТОРОНОЙ, НЕ СМЯГЧАЮТ ДРУГУЮ СТОРОНУ – ОНИ ДЕЛАЮТ ЕЕ ПОЗИЦИЮ ЕЩЕ БОЛЕЕ ЖЕСТКОЙ!**

*Щедрость по части уступок – худшее, что вы можете сделать, если надеетесь добиться уступок от другой стороны.*

*Если вы уступаете, зачем партнеру по переговорам делать то же самое?*



## 7. ВЫРАЖЕНИЕ «ТОРГ УМЕСТЕН» НУЖНО ЗАБЫТЬ НАВСЕГДА!

*Написав «торг уместен», вы почти всегда ослабляете свою позицию, обнаруживая горячее желание продать.*

*Вы открываете торги «обсуждаемой» ценой, которая ниже заявленной, при этом ничего не узнав о том, насколько заинтересован в вашем товаре покупатель.*

# ТОРГ УМЕСТЕН

Хотите  
купить ещё  
выгоднее?

Мы готовы  
поторговаться!

ЦЕНА



## 8. ЖЕСТКОСТЬ ПРИВОДИТ К СМЯГЧЕНИЮ ПОЗИЦИИ ДРУГОЙ СТОРОНЫ!

Целый ряд экспериментов показал, что переговорщики, начинавшие с завышенных требований и столкнувшись с жестким ответом на них, в свою очередь реагировали смягчением заявленных начальных условий.

Столкнувшись с жесткостью другой стороны, отвечайте еще большей жесткостью до тех пор, пока партнер-оппонент не станет более податливым.



## 9. УСТУПКИ—ЭТО НЕ ПЕРЕГОВОРЫ!

*Это подводит нас к самому важному правилу переговоров:*

**АБСОЛЮТНО НИЧЕГО НЕ ОТДАВАЙТЕ ДАРОМ!**

*Этот принцип – фундамент правильного поведения на переговорах.*



