клубы мышления

@MINDCLUBS

Жесткие переговоры и разрешение конфликтов - Онлайн-интенсив #СТАРТАПЫНТИ2024

(Теория ограничений, Голдратт)
Медиация

клубы мышления

@MINDCLUBS

Александр Меренков

Управляющий партнер Меренков.Консалтинг

Программный директор Клуба мышления Екатеринбург

Трекер команд НТИ

Научный руководитель #ШколаTOC

Сертифицированный тренер TOC по направлению "Мыслительные процессы TOC".

TOC EXCELLENCE AWARD в 2019 году

Общественный помощник Уполномоченного по правам предпринимателей в Свердловской области в сфере альтернативных (внесудебных) способов урегулирования конфликтов

ЗамПред Комитета по управленческому консалтингу Ассоциации стратегических командных переговоров

Эксперт Фонда Содействия Инновациям

Региональный эксперт АСИ по направлению "Образование и кадры"

Конфликтолог, медиатор, тренер-медиатор

Тренер по эннеаграмме

Консультант по стратегии, переговорам, продажам с 1998 года.

Опыт ведения бизнеса

На трекинге/консультировании/наставничестве проекты с доходом более 50 млрд. рублей

клубы мышления

@MINDCLUBS

Проблема

1. В России «любят» жесткие переговоры
2. Сторонники экспромта
3. Не понимают, где «красная черта»
4. Верят в то, что «главное до чего-то быстро договориться, остальное само»
5. Covid19
6. Все знают, что надо win-win, но не знают как

клубы мышления

@MINDCLUBS

Жесткие переговоры

- Что это?

клубы мышления

@MINDCLUBS

Жесткие переговоры

- Принципы-мотивы-убеждения противоположны нашим
- Любой ценой добиться своего
- Стоят на своем и не желают идти на уступки

клубы мышления

@MINDCLUBS

Люди ведут себя по-разному

1. Приспособление (улаживание) - «медвежонок»;
2. Избегание (уклонение) - «черепаха»;
3. Соревнование (конкуренция) - «акула»;
4. Компромисс - «лиса»;
5. Сотрудничество - «сова».

клубы мышления

@MINDCLUBS

Приспособление (улаживание) - «медвежонок»; только тебе

- Плюсы
  - Спокойствие
  - Неконфликтность
  - Мирненько
  - Уступки
  - Умиротворение более сильного
  - Сохранили хорошие отношения;
  - Выиграли время
- Минусы
  - Нарушение границ
  - Потеря самостоятельности
  - Сложности с достоинством
  - Ущерб себе

клубы мышления

@MINDCLUBS

Избегание (уклонение) - «черепаха»; ни тебе, ни мне

- Плюсы
  - Сохранили собственное спокойствие;
  - сохранили хорошие отношения;
  - выиграли время
- Минусы
  - Конфликт может быть очень «раздут»;
  - снижается возможность увидеть действия противоположной стороны

клубы мышления

@MINDCLUBS

Соревнование (конкуренция) - «акула»; все мне

- Плюсы
  - Быстрое решение проблемы, конфликта
  - Сохранить свои нервы
  - Отжать что-то
- Минусы
  - Испорченные отношения с человеком;
  - чувство неудовлетворенности (если не получили того, чего хотели);
  - чувство вины (если добились своего)

клубы мышления

@MINDCLUBS

Компромисс - «лиса»;как повезет

- Плюсы
  - Всегда решение конфликта на 50% в свою пользу;
  - сохранение взаимоотношений;
  - сэкономили время
- Минусы
  - Получили только 50%, а 50% уступили;
  - Причины конфликта полностью не устранены

клубы мышления

@MINDCLUBS

Сотрудничество - «сова». И тебе и мне

- Плюсы
  - Больший шанс конструктивно разрешить конфликт;
  - Сохранение позитивных взаимоотношений
- Минусы
  - Большие энергетические затраты;
  - нет гарантии успешного разрешения конфликта, так как мы отвечаем только за себя;

клубы мышления

@MINDCLUBS

Переговоры

- это процесс взаимного информирования, просвещения, адекватной коммуникации и адекватного использования власти в ситуации взаимной выработки, обещаний (обязательств), в результате выполнения которых, интересы сторон вовлеченных в конфликт, будут удовлетворены.

клубы мышления

@MINDCLUBS

Разрешение конфликта

- «Военные» действия - **СИЛА**
- Применение физической силы - **СИЛА**
- Угрозы и устрашение - **СИЛА**
- Судебные и арбитражные разбирательства- **ПРАВА**
- Переговоры - **ИНТЕРЕСЫ**
- Медиация (и иные способы эффективного разрешения споров) - **ИНТЕРЕСЫ**

клубы мышления

@MINDCLUBS

РАБОЧЕЕ ОПРЕДЕЛЕНИЕ ПЕРЕГОВОРОВ

Переговоры – это процесс

адекватной коммуникации,

эффективного просвещения и

ответственного использования власти

с целью взаимной выработки, обмена и выполнения определенных **обещаний,** которые приводят к реалистичным и прочным **соглашениям.**

клубы мышления

@MINDCLUBS

Виды переговоров

- Позиционные
- Торговые (переговоры компромисса)
- Интегративные переговоры

клубы мышления

@MINDCLUBS

Три основных типа стратегий

- **СОС - стратегия открытого сотрудничества.**
- **САС – стратегия активного соперничества.**
- **АС – аналитическая стратегия**

клубы мышления

@MINDCLUBS

Тактика

Это совокупность взаимосвязанных приемов для реализации выбранной стратегии.

Тактика определяется,

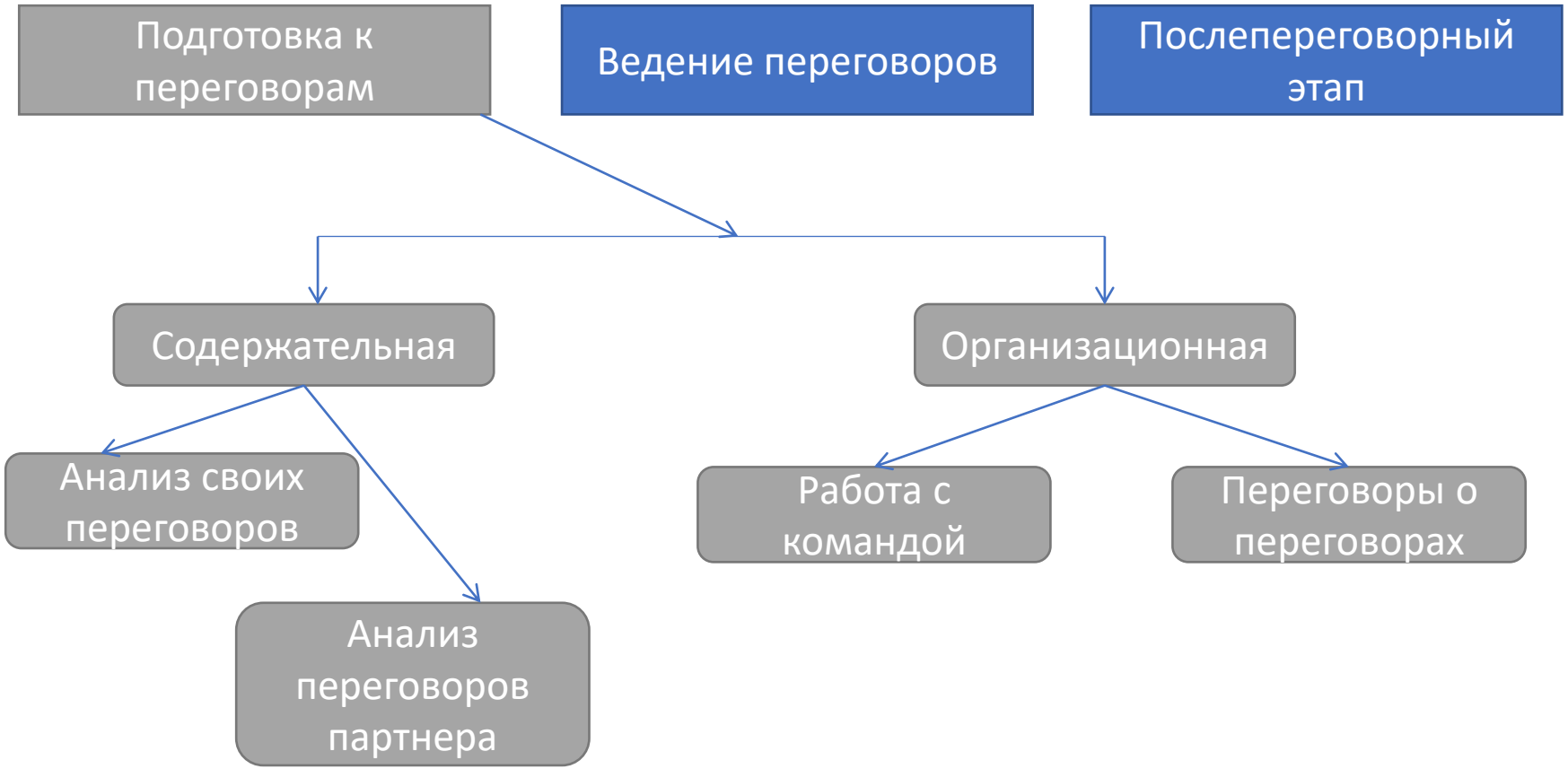
во-первых, избранной стратегией,

во-вторых, конкретными на момент переговоров условиями (особенностями участников и целей переговоров.

клубы мышления

@MINDCLUBS

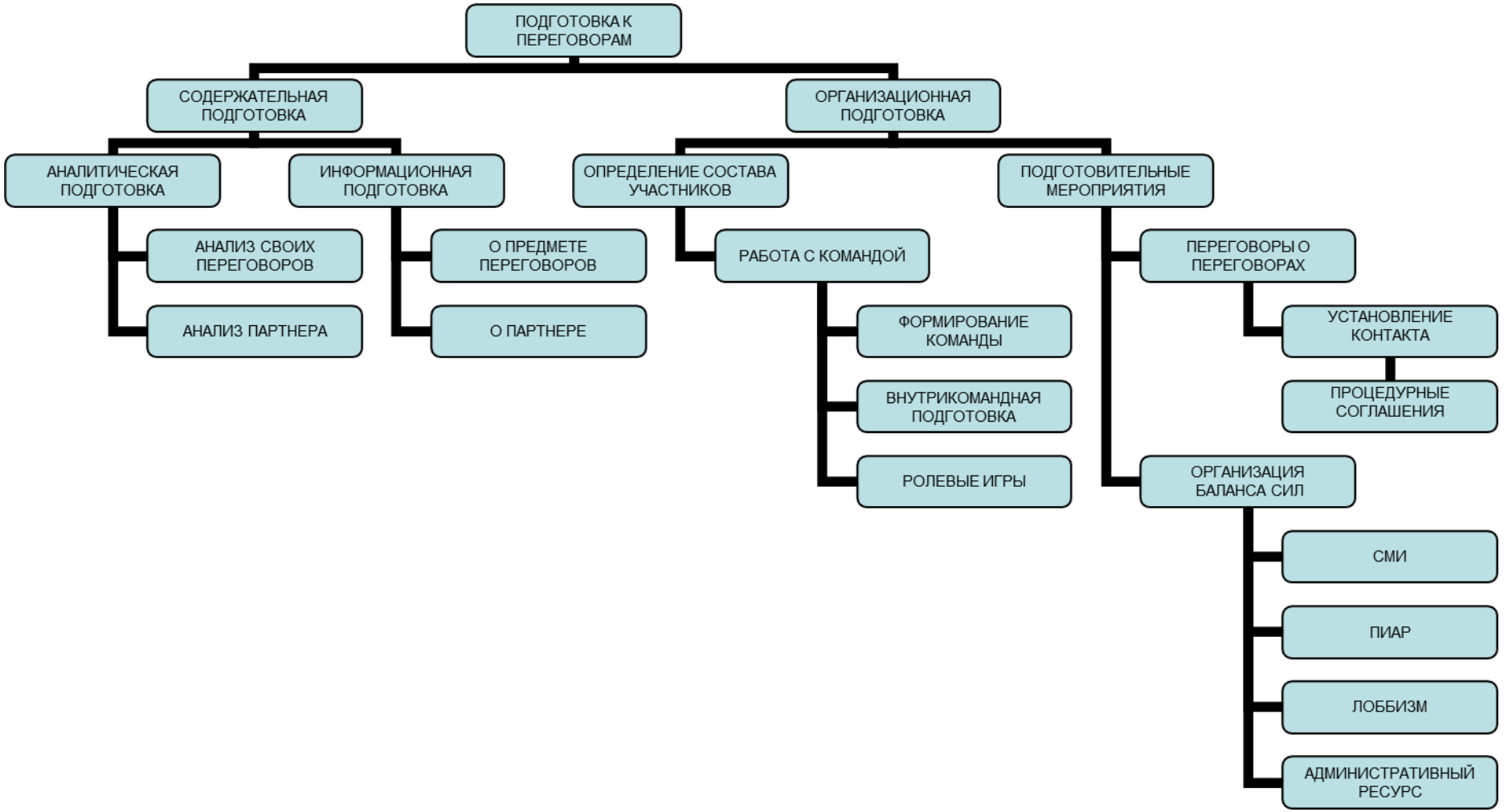
ЭТАПЫ ПЕРЕГОВОРОВ



клубы мышления

@MINDCLUBS

Подготовка к переговорам



клубы мышления

@MINDCLUBS

Этапы переговоров

Три стадии:

- подготовка 70%
- переговоры за столом 20%,
- послепереговорная 10%

На стадии подготовки важно

- сбор информации
- выработка стратегии
- выравнивание баланса сил

клубы мышления

@MINDCLUBS

Переговоры возможны, если

- есть проблема
- она взаимная
- никто не может решить сам

Результат переговоров не соглашение, а совместно разработанные четкие и понятные, распределенные во времени взаимные обязательства, которые все выполнят.

клубы мышления

@MINDCLUBS

Содержательная подготовка
ОСНОВНЫЕ ПОНЯТИЯ ПЕРЕГОВОРНОГО ПРОЦЕССА

- **ИНТЕРЕСЫ** – ***рассматриваются как разнообразные мотивирующие факторы.***

  ИНТЕРЕСЫ ЗАЧЕМ? ПОЧЕМУ?

- **ПОВЕСТКА ПЕРЕГОВОРОВ** ***- это вопрос или вопросы, выдвинутые для обсуждения в процессе переговоров и решение которых позволит удовлетворить интересы сторон.***

  ПОВЕСТКА ПЕРЕГОВОРОВ ЧТО?

- **ПРЕДЛОЖЕНИЯ** – ***способы решения, создавшейся ситуации, предлагаемые сторонами.***

  ПРЕДЛОЖЕНИЯ (ПОЗИЦИИ) КАК?

клубы мышления

@MINDCLUBS

Содержательная подготовка

Таблица подготовки к переговорам

Собственные Интересы (Зачем?)	Повестка переговоров (Что?)	Начальное предлож. (Как?)	2-е предлож.	3-е и т.д.	Предложение отступления	Финальное предлож.	Последств. сорванных переговор.
1	2	6	7	8	5	4	3

клубы мышления

@MINDCLUBS

Типы «трудных»:

1. Временно трудные
2. Трудные лично для меня
3. Те, кого сделали трудными (другие или ситуация)
4. Трудные для всех

клубы мышления

@MINDCLUBS

Подготовка

С чего начинаем:

Основная исходная посылка 1:

- Все составляющие системы связаны между собой причинно-следственными связями.

Основная исходная посылка 2:

- Все противоречия могут быть разрешены без компромисса

Основная исходная посылка 3:

- Сопротивления улучшениям не существует

клубы мышления

@MINDCLUBS

Подготовка

1. Готовлю себя:
- Внутренний настрой, соотнесение себя с ситуацией
- Цель - Стратегия - Тактика - Таблица подготовки к переговорам

2. Думаю за вторую сторону Исходные посылки второй стороны «Предложение ценности»

3. Продумываю переговоры «6 слоев сопротивления»

клубы мышления

@MINDCLUBS

Готовлю себя

- **«ТО, ЧТО УЖЕ ЕСТЬ»**

или

- **«ТО, ЧТО МОЖЕТ СЛУЧИТЬСЯ ВНЕ ЗАВИСИМОСТИ ОТ МОИХ ДЕЙСТВИЙ**

Чего не хватает?
Что нужно сделать?

клубы мышления

@MINDCLUBS

ПЦ. Задай вопросы

Кто вторая сторона (если несколько, для каждого)	Хотелки и ценности второй стороны	Основные боли второй стороны	Фактическое поведение на данный момент	Что дает это поведение второй стороне?	Желаемое поведение второй стороны для меня?	Будет ли это для второй стороны лучше и чем?	Что нужно сделать и предложить мне мне?
3	1	2	5	6	4	7	8

клубы мышления

@MINDCLUBS

Конфликт- от лат. Столкновение.

- **Это процесс столкновения и противоборства индивидов или групп, характеризующийся взаимным нанесением ущерба с целью защиты реальных или вымышленных интересов.**

клубы мышления

@MINDCLUBS

Структурные элементы конфликта: участники конфликта

ВНЕШНЯЯ СРЕДА

клубы мышления

@MINDCLUBS

Содержательные аспекты конфликта

Интересы – это актуализированные потребности, ценности или системы убеждений, которые нужно удовлетворить в конфликте.

Интересы отражают суть личности и не могут быть предметом обсуждения или переговоров.

То, как участники формулируют свои интересы в конфликтах называется позицией (ультиматумы, заявления, требования).

Актуализированные потребности переходят в притязания (стремление чего-либо достичь). Осознание своих притязаний формирует цели.

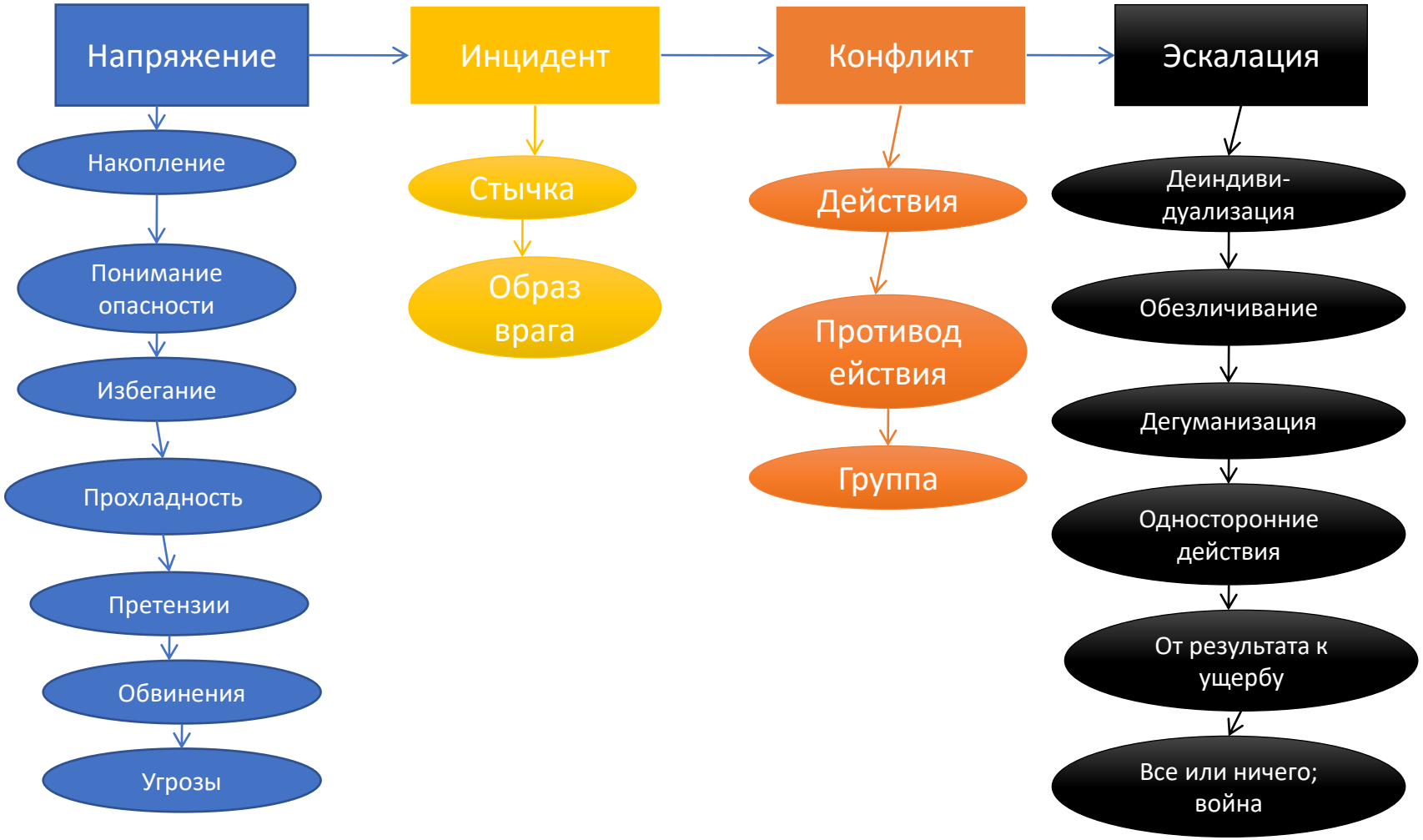
Цель – мотивированно осознанный результат, на базе интересов.

Цели конкретны и разные в разных конфликтах.

клубы мышления

@MINDCLUBS

Динамика конфликта



клубы мышления

@MINDCLUBS

6 слоев сопротивления

1. Несогласие с тем, в чем состоит проблема
2. Несогласие с направлением решения
3. Несогласие с тем, что решение принесет выгоды обещаемого размаха

Да, но…

4. Опасение того, что решение приведет к возникновению негативных последствий (риски)
5. Препятствия на пути внедрения кажутся непреодолимыми

6. Люди говорят «Да», но ничего не делают

ПРИМЕНЕНИЕ ИНСТРУМЕНТОВ МЫСЛИТЕЛЬНЫХ ПРОЦЕССОВ ТОС

6 слоев сопротивления

1. **Несогласие с тем, в чем состоит проблема**
2. Несогласие с направлением решения
3. Несогласие с тем, что решение принесет выгоды обещаемого размаха

Да, но…

4. Опасение того, что решение приведет к возникновению негативных последствий (риски)
5. Препятствия на пути внедрения кажутся непреодолимыми

6. Люди говорят «Да», но ничего не делают

ПРИМЕНЕНИЕ ИНСТРУМЕНТОВ МЫСЛИТЕЛЬНЫХ ПРОЦЕССОВ ТОС

https://tocpractice.com/ru/

LEVEL ONLINE SCHOOL
клуб мышления Екатеринбург
20.35
МЕРЕНКОВ.КОНСАЛТИНГ www.merenkov.consulting
TOCPA Theory of Constraints Practitioners Alliance
точка кипения Екатеринбург

клубы мышления

@MINDCLUBS

Несогласие по поводу проблемы

- Включает в себя:
  1. Проблемы не существует…
  2. Отсутствие согласия, в чем именно состоит проблема.
  3. Проблема находится за пределами области моего контроля.

клубы мышления

@MINDCLUBS

Нахождение/разработка решения

Если *ЭТО* решение, что является *ПРОБЛЕМОЙ*?

клубы мышления

@MINDCLUBS

Проблема

- Утверждение, что сама по себе проблема — нерешаемая (варианты: «Мы всегда так делали…», «У всех так…», «Мы уже пробовали иначе…»).
- Психологическая причина такой реакции та же, что и у отрицания проблемы: если вы профессионалы, как же вы допустили существование проблемы?
- Нет решений, которые бы состояли из одних плюсов, поэтому учет, анализ и разбор потенциальных негативных последствий — это обязательный шаг.

клубы мышления

@MINDCLUBS

6 слоев сопротивления

1. Несогласие с тем, в чем состоит проблема
2. **Несогласие с направлением решения**
3. Несогласие с тем, что решение принесет выгоды обещаемого размаха

Да, но…

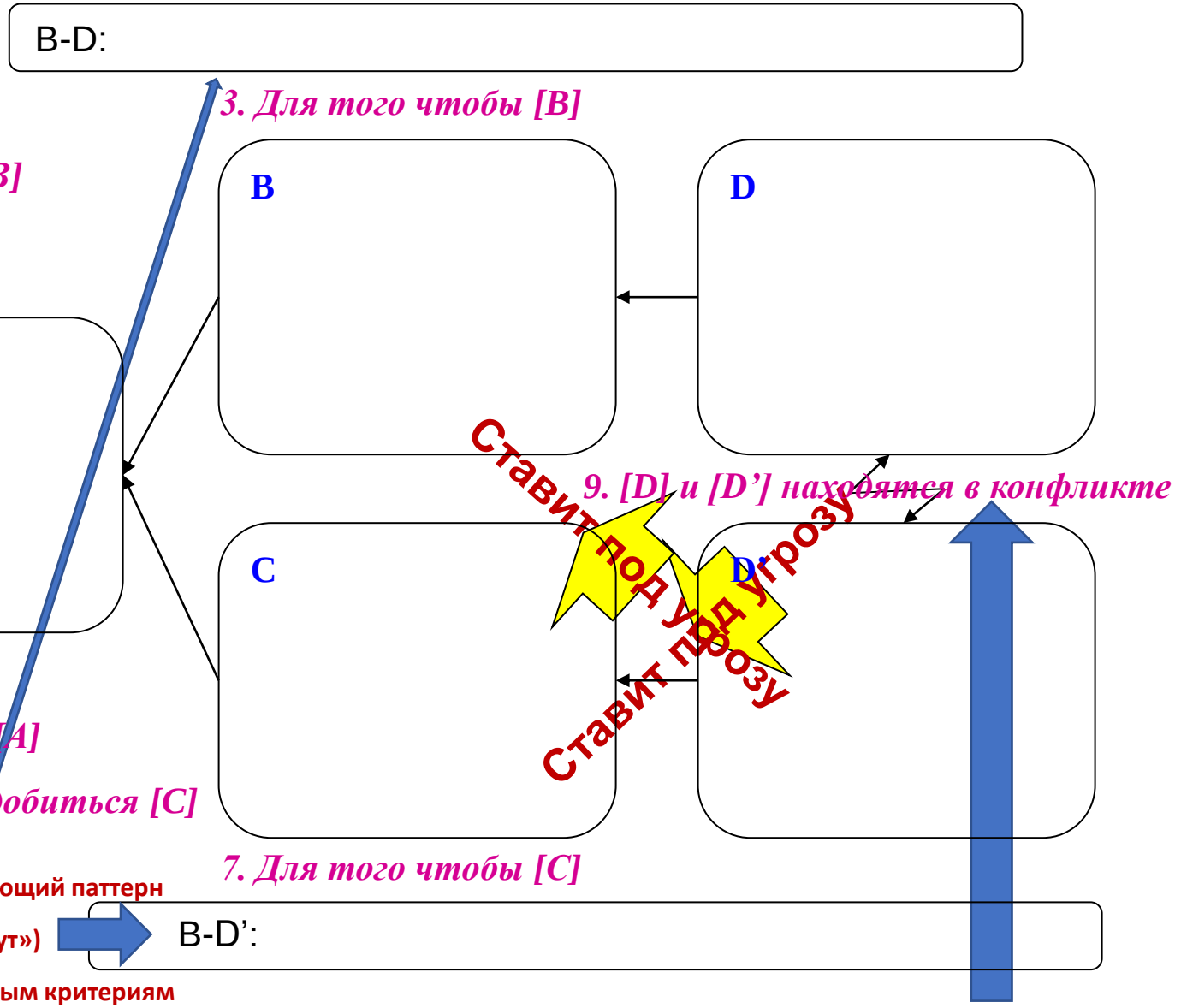
4. Опасение того, что решение приведет к возникновению негативных последствий (риски)
5. Препятствия на пути внедрения кажутся непреодолимыми

6. Люди говорят «Да», но ничего не делают

ПРИМЕНЕНИЕ ИНСТРУМЕНТОВ МЫСЛИТЕЛЬНЫХ ПРОЦЕССОВ ТОС

клубы мышления

@MINDCLUBS



Внутренние страхи, контролирующий паттерн

Ожидания других («от меня ждут»)

Оценка другими по определённым критериям

Область ответственности («у меня нет выбора»)

Полномочия («я имею право»)

Общепринятый принцип функционирования или правило в данной сфере («люди не летают»)

Недостаток знаний, метода, правила, процедуры, уверенности, взаимного доверия, желания сотрудничать

клубы мышления

@MINDCLUBS

6 слоев сопротивления

1. Несогласие с тем, в чем состоит проблема
2. Несогласие с направлением решения
3. **Несогласие с тем, что решение принесет выгоды обещаемого размаха**

Да, но…

4. Опасение того, что решение приведет к возникновению негативных последствий (риски)
5. Препятствия на пути внедрения кажутся непреодолимыми

6. Люди говорят «Да», но ничего не делают

ПРИМЕНЕНИЕ ИНСТРУМЕНТОВ МЫСЛИТЕЛЬНЫХ ПРОЦЕССОВ ТОС

клубы мышления

@MINDCLUBS

Третий слой: Выгоды неочевидны

- Для чего это мне?
- Чем это будет отличаться от то, что имею сейчас?
- За счет чего я это получу?
- Соотношение выгоды/потери?

клубы мышления

@MINDCLUBS

6 слоев сопротивления

1. Несогласие с тем, в чем состоит проблема
2. Несогласие с направлением решения
3. Несогласие с тем, что решение принесет выгоды обещаемого размаха

Да, но…

4. **Опасение того, что решение приведет к возникновению негативных последствий (риски)**
5. Препятствия на пути внедрения кажутся непреодолимыми

6. Люди говорят «Да», но ничего не делают

ПРИМЕНЕНИЕ ИНСТРУМЕНТОВ МЫСЛИТЕЛЬНЫХ ПРОЦЕССОВ ТОС

клубы мышления

@MINDCLUBS

Четвертый слой: Риски значительны

- **Политические риски -** это риски, обусловленные изменением политической обстановки, влияющей на предпринимательскую деятельность (закрытие границ, запрет на вывоз товаров, военные действия на территории страны и др.).
- **Экономические (коммерческие) риски -** это риски, обусловленные неблагоприятными изменениями в экономике предприятия или в экономике страны. Наиболее распространенным видом экономического риска, в котором сконцентрированы частные риски, являются изменения конъюнктуры рынка, несбалансированная ликвидность (невозможность своевременно выполнять платежные обязательства), изменения уровня управления и др.

клубы мышления

@MINDCLUBS

Четвертый слой: Риски значительны

- **Производственный риск** связан с невыполнением предприятием своих планов и обязательств по производству продукции, товаров, услуг, других видов производственной деятельности в результате неблагоприятного воздействия внешней среды, а также неадекватного использования новой техники и технологий, основных и оборотных средств, сырья, рабочего времени. Среди наиболее важных причин возникновения производственного риска можно отметить: снижение предполагаемых объемов производства, рост материальных и/или других затрат, уплата повышенных отчислений и налогов, низкая дисциплина поставок, гибель или повреждение оборудования и др.
- **Финансовый риск** связан с возможностью невыполнения фирмой своих финансовых обязательств. Основными причинами финансового риска являются: обесценивание инвестиционно-финансового портфеля вследствие изменения валютных курсов, неосуществления платежей.

клубы мышления

@MINDCLUBS

Четвертый слой: Риски значительны

- **Организационные риски** - это риски, связанные с ошибками менеджмента компании, ее сотрудников; проблемами системы внутреннего контроля, плохо разработанными правилами работ, то есть риски, связанные с внутренней организацией работы компании.
- **Рыночные риски** - это риски, связанные с нестабильностью экономической конъюнктуры: риск финансовых потерь из-за изменения цены товара, риск снижения спроса на продукцию, трансляционный валютный риск, риск потери ликвидности и пр.
- **Кредитные риски** - риск того, что контрагент не выполнит свои обязательства в полной мере в срок. Эти риски существуют как у банков (риск не возврата кредита), так и у предприятий, имеющих дебиторскую задолженность, и у организаций, работающих на рынке ценных бумаг
- **Юридические риски** - это риски потерь, связанных с тем, что законодательство или не было учтено вообще, или изменилось в период сделки; риск несоответствия законодательств разных стран; риск некорректно составленной документации, в результате чего контрагент в состоянии не выполнять условия договора и пр.
- **Технико-производственные риски** - риск нанесения ущерба окружающей среде (экологический риск); риск возникновения аварий, пожаров, поломок; риск нарушения функционирования объекта вследствие ошибок при проектировании и монтаже, ряд строительных рисков и пр.

клубы мышления

@MINDCLUBS

6 слоев сопротивления

1. Несогласие с тем, в чем состоит проблема
2. Несогласие с направлением решения
3. Несогласие с тем, что решение принесет выгоды обещаемого размаха

Да, но…

4. Опасение того, что решение приведет к возникновению негативных последствий (риски)
5. **Препятствия на пути внедрения кажутся непреодолимыми**

6. Люди говорят «Да», но ничего не делают

ПРИМЕНЕНИЕ ИНСТРУМЕНТОВ МЫСЛИТЕЛЬНЫХ ПРОЦЕССОВ ТОС

клубы мышления

@MINDCLUBS

Пятый слой: Препятствия непреодолимы *(У.Линкольн, 1995)*

- *Информационные*
- *Структурные*
- *Ценностные*
- *Отношения*
- *Поведение*

клубы мышления

@MINDCLUBS

Пятый слой: Препятствия непреодолимы

- ИНФОРМАЦИОННЫЕ ФАКТОРЫ: возникают из-за отсутствия, искажения, несвоевременности поступления, нежелательного обнародования сокрытия и т.п.действий с информацией. Сюда же относится проблема разницы понимания. Это та информация, которая приемлема для одной стороны (сторон) и не приемлема для другой стороны (сторон).

клубы мышления

@MINDCLUBS

Пятый слой: Препятствия непреодолимы

- СТРУКТУРНЫЕ ФАКТОРЫ: возникают из-за событий, обстоятельств, явлений, фактов, которые трудно или невозможно изменить.
- Например: техника, технологии, финансы, законы

клубы мышления

@MINDCLUBS

Пятый слой: Препятствия непреодолимы

- ЦЕННОСТНЫЕ ФАКТОРЫ: принципы, которые мы провозглашаем или отвергаем, которых мы сознательно придерживаемся и которыми пренебрегаем, о которых забываем или которые сознательно и даже намеренно нарушаем, принципы, следования которым ожидают от нас другие и мы от других.

клубы мышления

@MINDCLUBS

Пятый слой: Препятствия непреодолимы

- ФАКТОРЫ ОТНОШЕНИЙ: возникают из-за неудовлетворенности как минимум одной из сторон складывающимися отношениями.

клубы мышления

@MINDCLUBS

Пятый слой: Препятствия непреодолимы

- ПОВЕДЕНЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ: конфликты возникают из-за конкретного сиюминутного поведения как минимум одной из сторон

клубы мышления

@MINDCLUBS

6 слоев сопротивления

1. Несогласие с тем, в чем состоит проблема
2. Несогласие с направлением решения
3. Несогласие с тем, что решение принесет выгоды обещаемого размаха

Да, но…

4. Опасение того, что решение приведет к возникновению негативных последствий (риски)
5. Препятствия на пути внедрения кажутся непреодолимыми

6. **Люди говорят «Да», но ничего не делают**

ПРИМЕНЕНИЕ ИНСТРУМЕНТОВ МЫСЛИТЕЛЬНЫХ ПРОЦЕССОВ ТОС

клубы мышления

@MINDCLUBS

Шестой слой: Выделяют три уровня развития человека

- Какие имеющиеся процедуры, правила (в том числе неписанные), регламенты поддерживают выявленные ограничивающие убеждения?
- Какие решения, какое поведение выбирали люди ранее исходя из старых ограничивающих убеждений?
- Какие решения и поведения они должны выбрать исходя из новых убеждений?
- Какие изменения в контексте надо сделать, чтобы невозможно было принять старые решения и выбирать старое поведение?

клубы мышления

@MINDCLUBS

Особенности работы с 6 слоями сопротивления

В зависимости от того, на каком этапе находится работа по внедрению желаемых перемен, и от того, на каком управленческом уровне находятся руководители и специалисты, вовлеченные в данную идею:

- этап «продажи» своей идеи лицам, принимающим решения
- этап внедрения идеи: как достичь сотрудничества подчиненных и руководителей смежных служб
- этап внедрения идеи: как достичь того, чтобы высшее руководство не потеряло интерес и поддерживало внедрение

клубы мышления

@MINDCLUBS

6 слоев сопротивления (переговоры)

- Несогласие с тем, в чем состоит проблема
- Несогласие с направлением решения
- Несогласие с тем, что решение принесет выгоды обещаемого размаха
- Опасение того, что решение приведет к возникновению негативных последствий (риски)
- Препятствия на пути внедрения кажутся непреодолимыми
- Люди говорят «Да», но ничего не делают

- Анализ проблема/симптом;
- Таблица подготовки к переговорам, анализ противоречий
- Предложение «мафии» (ценности)
- Анализ негативных последствий, предложение ценности, негативная ветвь,
- Доп.инъекции для преодоления препятствий
- План действий, гарантии, санкции, мониторинг

Вопросы???

•

клубы мышления

@MINDCLUBS

клубы мышления

@MINDCLUBS

Стратегия сильной стороны

- Использование недостаточной компетентности оппонента. Вы можете начать атаковать его шквалом терминов, понятий, примеров и данных, о которых он не имеет представления.
- Давление на тщеславие и жадность оппонента. Здесь следует придерживаться двух шагов: первый – это показать оппоненту свой дружественный настрой, чтобы расположить его к себе, а второй – надавить на его жадность и/или тщеславие
- Переход от жёсткости к мягкости. Основным в этом приёме является изначальное принятие крайне жёсткой позиции, серьёзная критика выдвигаемых оппонентом предложений, отказ от всех его условий, давление при каждом удобном случае и приемлемые угрозы (законные, естественно). После того как оппонент будет деморализован вашим поведением, вы должны начать понемногу смягчать свою позицию.
- Активный прессинг. Данный способ ведения жёстких переговоров является самым очевидным из всех. Сначала вы должны начать на оппонента морально давить, озвучивать недостатки его предложений, отказываться от его решений, говорить, что вам это не интересно и т.п. Старайтесь говорить холодно и отстранённо, безапелляционным тоном, смотреть жёстким взглядом.

клубы мышления

@MINDCLUBS

Стратегия слабой стороны

- Притворство. Вы вполне можете притвориться этаким простофилей, задавая множество вопросов, понемногу вытягивая из оппонента нужную вам информацию.
- Прошение о помощи. Представленный приём можно назвать несколько иной интерпретацией первого приёма. Вашей задачей является дать собеседнику понять, что вам крайне необходима его помощь как более осведомлённого человека.
- Прямой разговор. Если иными средствами расположить оппонента к себе не удаётся, пустите в ход свою откровенность. Погрузитесь в детали своих планов, раскройте некоторые свои секреты, поговорите о том, что вас беспокоит, стараясь быть как можно искреннее.