



КОНФЕРЕНЦИЯ
ФАСИЛИТАТОРОВ
2023 командное
лидерство

Лидерство в переговорных командах



Светлана
Долгова

Центр Командных компетенций

Светлана Долгова

1. Переговорные компетенции
2. Академия Переговорные команды в партнерстве с ЦКК
3. Управленческие компетенции
4. Создание авторских деловых игр и тренингов
5. Проектирование дистанционных обучающих программ
6. Личная эффективность
7. Модерация конференций
8. Стратегические сессии
9. Подготовка волонтеров
10. Коучинг
11. Авторские путешествия



Центр
Командных
Компетенций



Инженеры
будущего

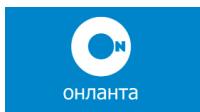


НОРНИКЕЛЬ



СНАБЖЕНИЕ

первый.Бит



М.видео



РОСКОСМОС



ФЕДЕРАЛЬНЫЙ ЦЕНТР КОМПЕТЕНЦИЙ
В СФЕРЕ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ ТРУДА



Российский университет
дружбы народов

25 лет
опыта

Более
1200
успешных
проектов

**Светлана
Долгова**

Бизнес-тренер
Эксперт бережливого
производства
Партнер ЦКК
Игропрактик
Коуч



РАНХиГС
РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ



8(915)373-72-91



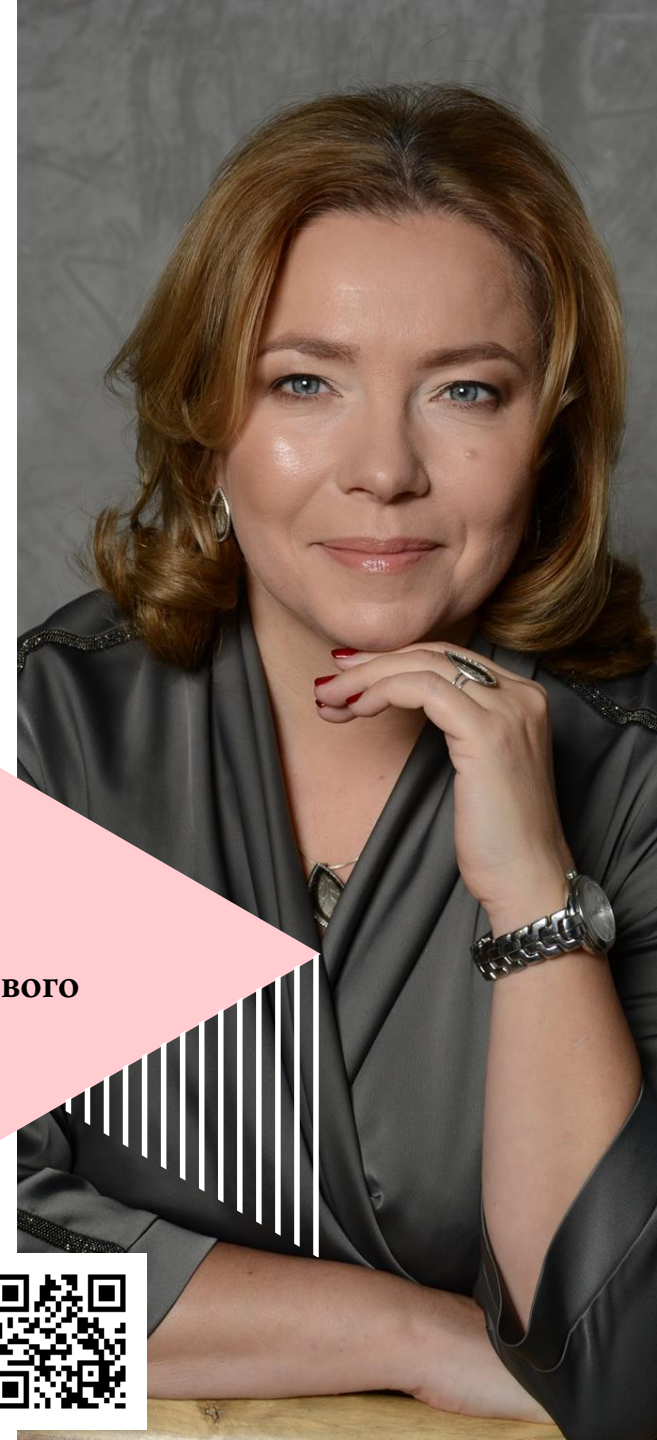
svetado2009@yandex.ru



Sdolgova.ru



t.me/sadolgova2022



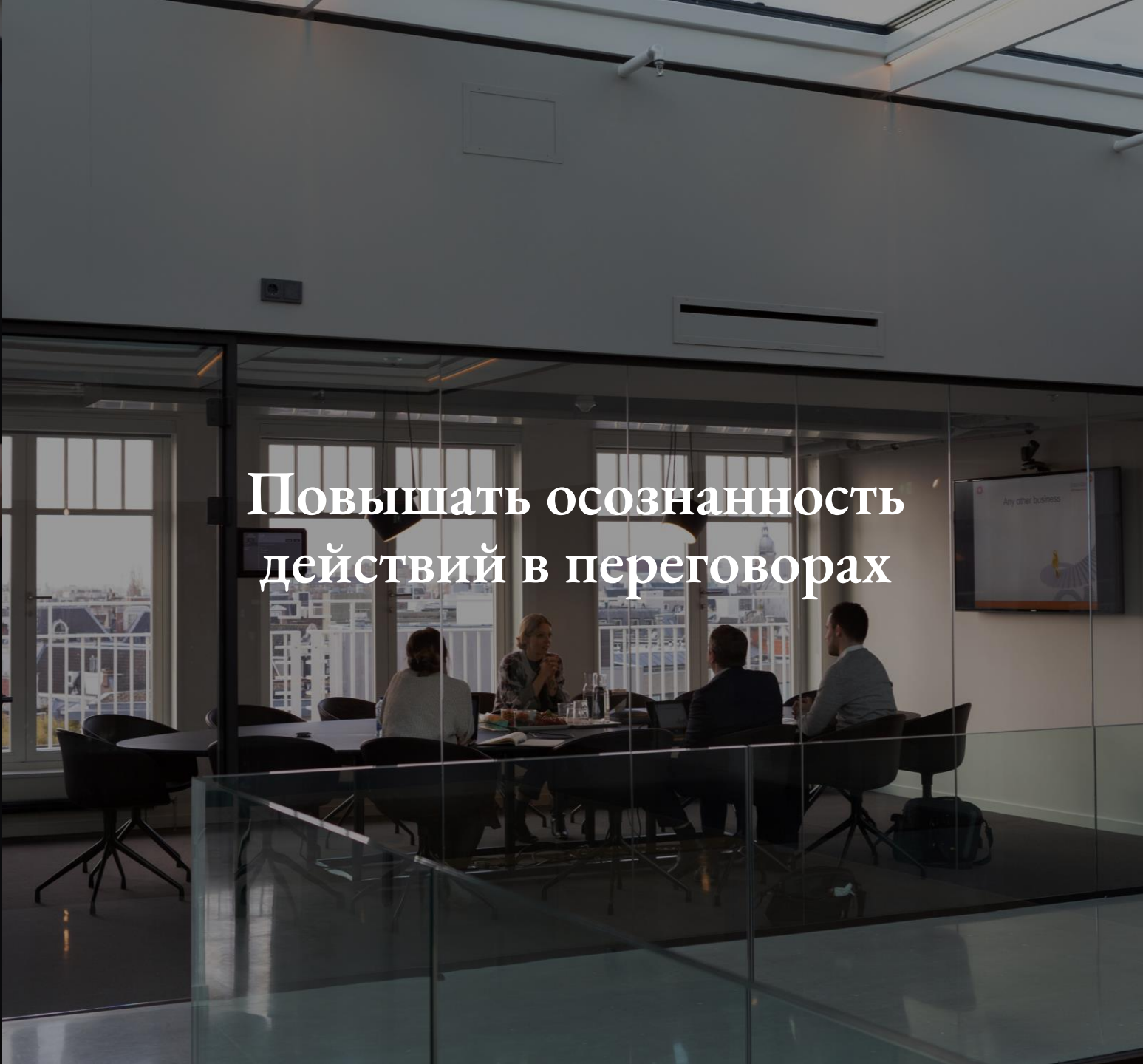


Наша миссия

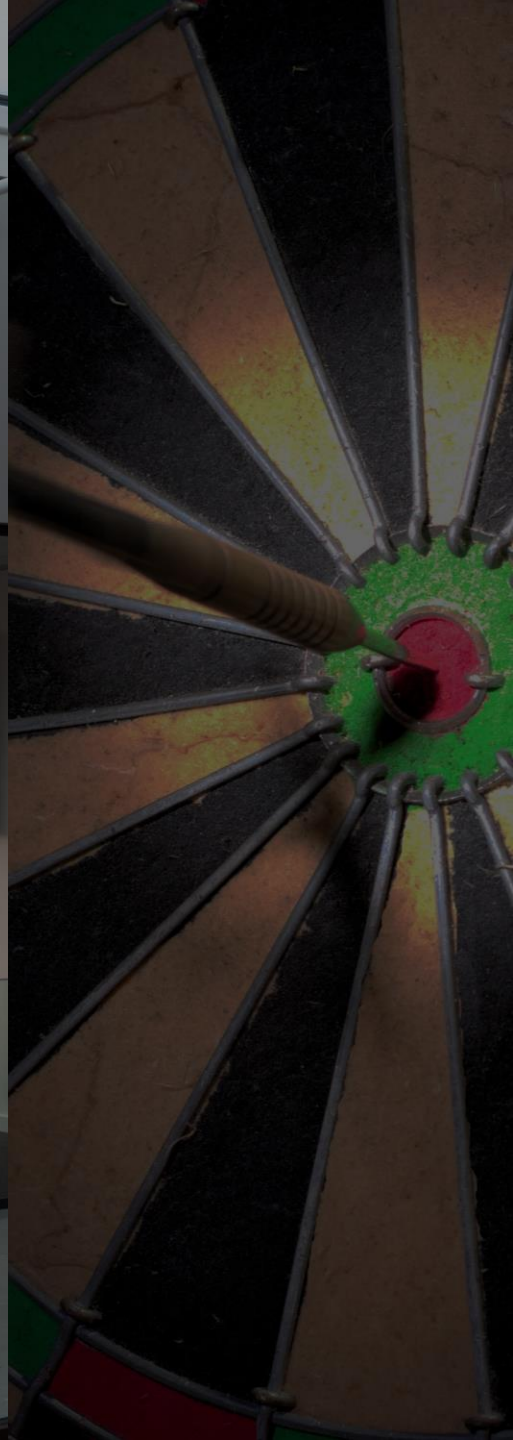


Способствовать развитию
профессионализма в переговорах





Повышать осознанность
действий в переговорах





Повышать результат
переговоров



Мы всегда ведем переговоры

Переговоры - это процесс разрешения разногласий, где у каждой стороны есть:

1. Заинтересованность в разрешении разногласий
2. Возможность отказа и выхода из переговоров





О чем поговорим сегодня?

1. Значение роли лидера в переговорах, на каких этапах и какие функции выполняет лидер
2. Единоличное и распределенное лидерство в переговорных командах
3. Техники фасилитации в работе переговорных команд в процессе подготовке и в анализе результатов переговоров.
4. Развитие переговорных команд – перспективное направление командного менеджмента

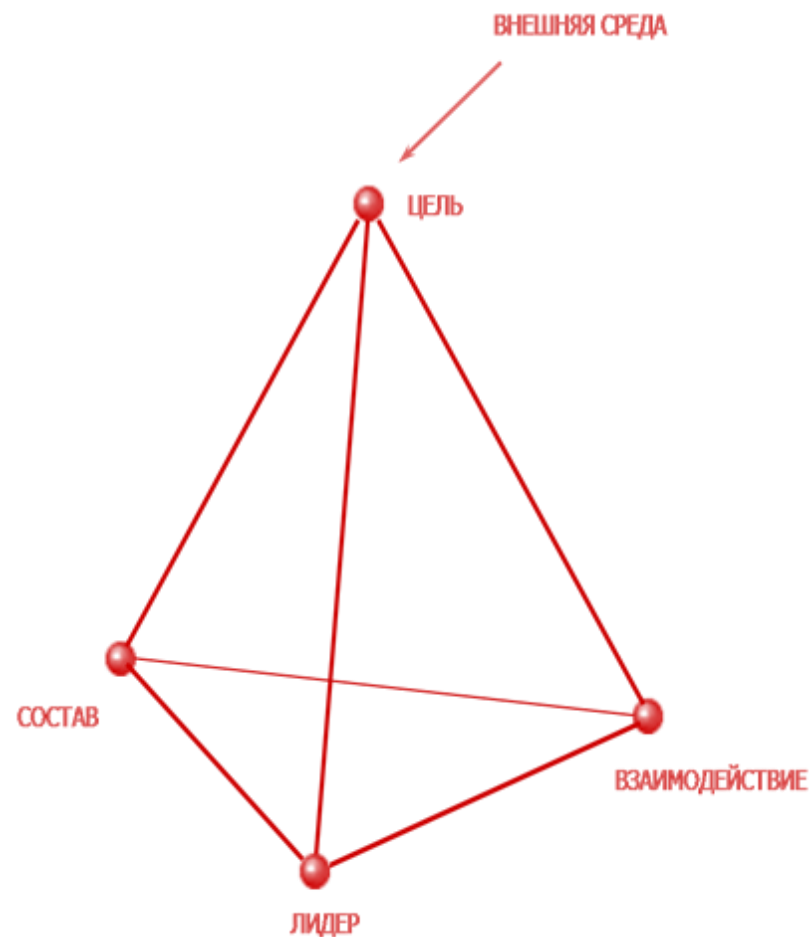


Наше время:
90 минут
16:10 – 17:40



Команда

– это группа единомышленников, объединенная общей целью, авторитетом лидера(ов), пониманием кто, что и когда делает, обладающая стандартами взаимодействия и поведения, созданная ради достижения позитивного контрастного результата, превосходящего ожидания.



Основной автор модели бизнес-тренер Максим Долгов (Центр Командных Компетенций). В создании и развитии модели принимали участие бизнес-тренеры Александр Гурихин и Евгений Доценко.



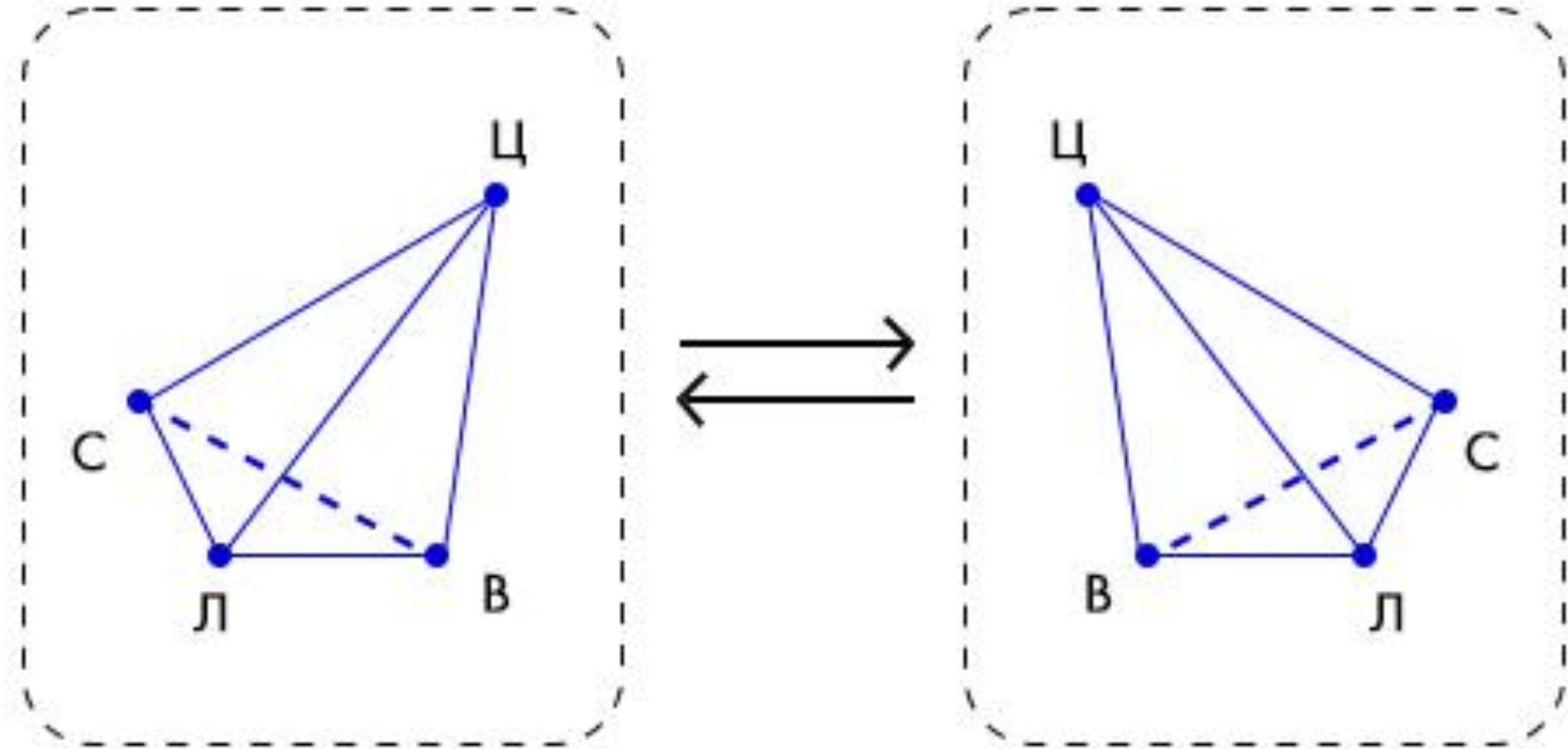
Переговорная команда

– это группа, объединенная общей целью, пониманием кто, что и когда делает в переговорном процессе, обладающая стандартами взаимодействия и поведения, как внутри команды, так и с потенциальным контрагентом, созданная ради достижения оптимального результата переговорного процесса для решения поставленных задач.





На переговорах встречается 2 команды со своими интересами и целями





**«Под столом переговоров остаются
горы словесной шелухи.»**

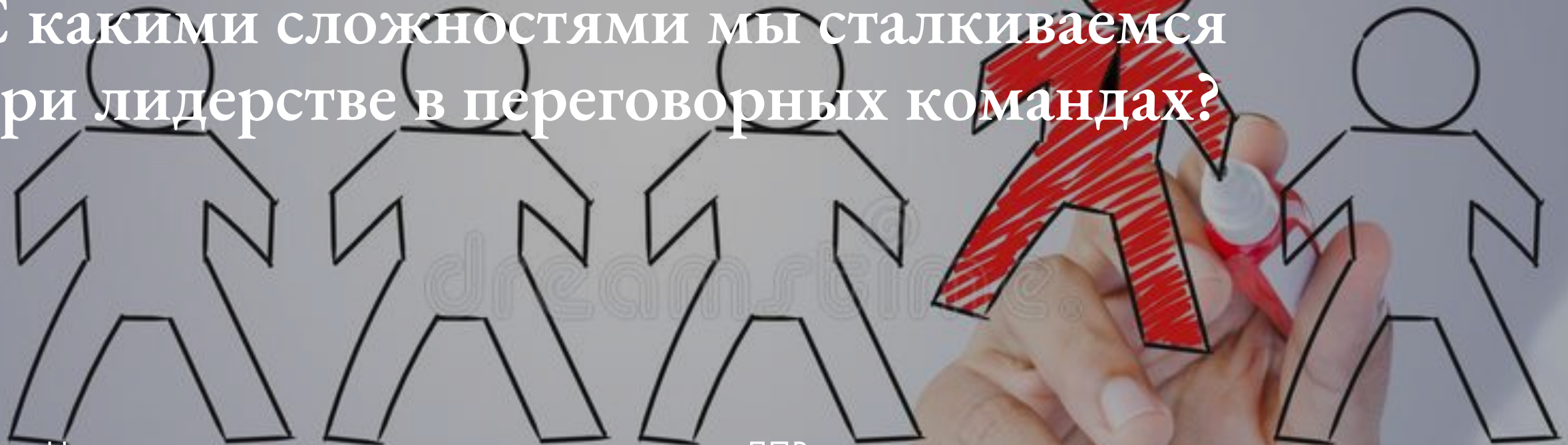
Владимир Бутков

Общественный деятель Русской Белой эмиграции,
Председатель Русского общевойскового союза

**С какими сложностями мы
сталкиваемся при лидерстве
в переговорных командах?**



С какими сложностями мы сталкиваемся при лидерстве в переговорных командах?



1. Не определяем лидера или приравниваем его к ЛПР
2. Нет понимания функционала лидера в переговорной команде
3. Стихийная передача ответственности лидеру
4. Никто не знает за что отвечает в переговорах и действует так, как хочет
5. Не определены интересы, цели, позиции или они понятны только лидеру
6. Лидер не понимает, как обеспечить согласованность позиций и слаженность действия
7. Коммуникации хаотичны и бесцельны.....

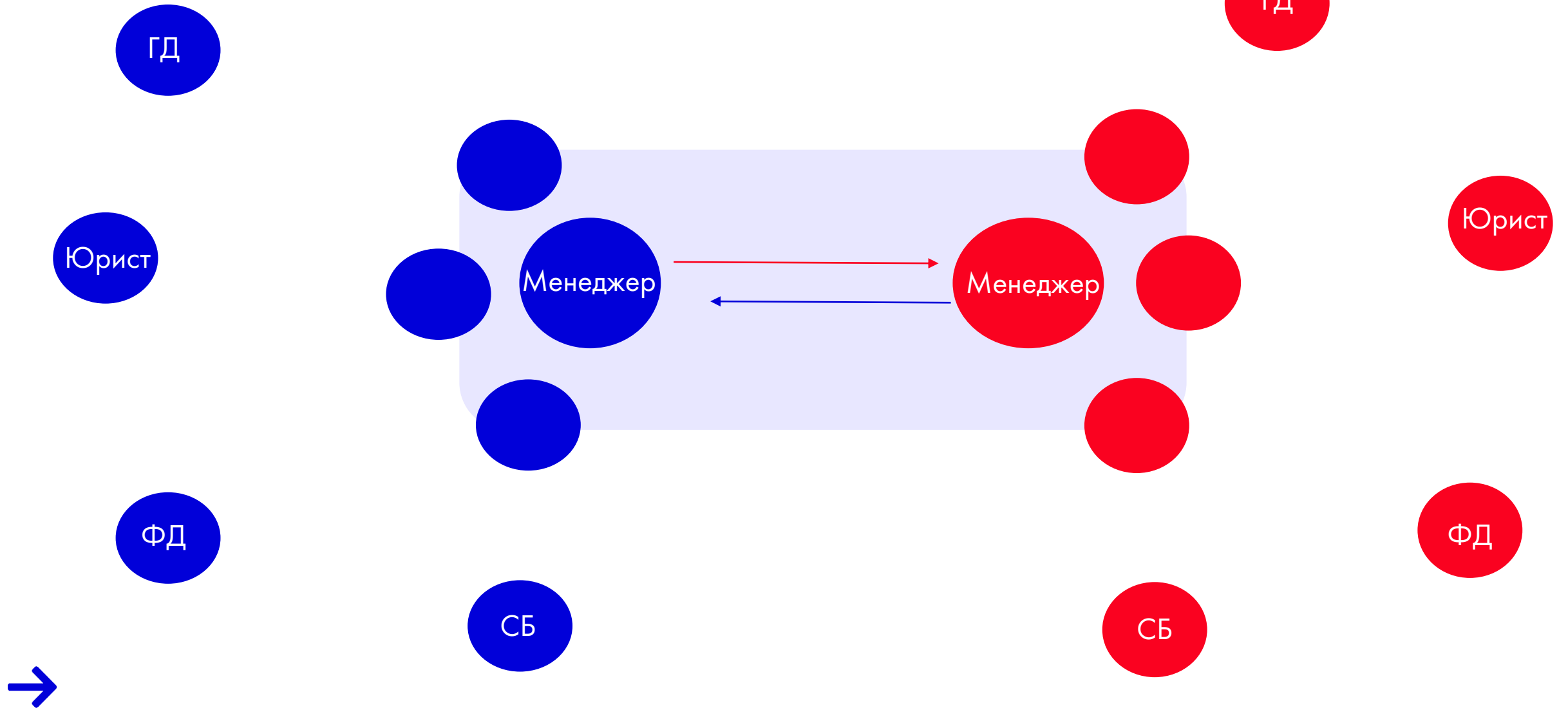


1. Значение роли лидера в переговорах, на каких этапах и какие функции выполняет лидер





Кто же лидер в переговорах?





Функции лидера

Вне стола переговоров

1. Принимать окончательное решение
2. Организовывать согласованность позиций
3. Обеспечить подготовку команды

За столом переговоров

1. Управлять переговорным процессом
2. Организовывать достижение результата встречи
3. Организовывать слаженную работу команды





Детализация действий лидера по этапам

Подготовка переговоров

1. Определяет интересы, цели
2. Формирует команду
3. Организует сбор необходимой информации
4. Организует выработку согласованной позиции
5. Формирует совместно сценарий встреч

Переговорные встречи

1. Стартует, обозначает позиции
2. Наблюдает, управляет процессом
3. Резюмирует, фиксирует итоги встреч

После переговорных встреч

1. Проверяет достаточность значения условий для договоренности
2. Принимает решение о возвращении в переговорный процесс или о договоренности
3. Организует действия для закрепления и выполнения договоренностей
4. Организует анализ переговорного процесса





Какие качества/навыки необходимы лидеру на каждом этапе?

Подготовка переговоров

Переговорные встречи

После переговорных встреч



Три команды:

Напишите по 3 ключевых качества лидера переговорных команд на выданном вам этапе. 1 качество – 1 стикер

Время: 5 минут





Качества, присущие Лидеру

Генри Минцберг

1. Искусство быть равным
2. Управлять командой
3. Управлять конфликтами
4. Навык обработки информации и строить систему коммуникаций
5. Навык нахождения новых решений
6. Навык нахождения ресурсов в ограничениях
7. Умения идти на риск и держать баланс между рисками и возможностями
8. Самоанализ, понимание своей роли и влияния на переговоры





Лучших стратегических и тактических результатов достигают

Лидеры, которые

- Понимают свои интересы и интересы визави
- Сочетают заботу о визави и отстаивание собственных интересов
- Держат баланс давления и мягкости
- Находят баланс интересов
- Оценивают ситуацию и адекватно реагирует
- Управляют процессом переговоров
- Влияют на поведение визави
- Широко смотрят на ситуацию, встать в «тапки» визави
- Умело аргументируют свои позиции....



Командные лидеры, которые

- Создают партнерство в команде
- Держат слово
- Демонстрируют примером выполнение согласованных правил
- Слышат мнения всех
- Способствуют поиску лучшего решения
- Воодушевляют и мотивируют
- Признаваемы командой....



Единоличное и распределенное лидерство в переговорных командах

Единоличное лидерство в переговорном процессе

Возможно ли?

Нужно ли?





Этапы за столом

- Твердость
- Харизма
- Давление
- Соперничество

Обозначение интересов и позиций

Обоснование интересов и позиций

Уточнение интересов и позиций

- Эмпатия
- Экспертность
- Гибкость
- Вариативность
- Творчество
- Партнерство

Поиск и обсуждение возможных вариантов соглашения

- Твердость
- Авторитетность
- Партнерство

Фиксирование договоренность и определение дальнейших действий

Где необходима передача лидерства?





Функции и роли за столом

Функции:

1. Принятие решения о достаточности информации для принятия решений
2. Проверка гипотез, выяснение недостающей информации
3. Реализация достижения своих позиций
4. Управление атмосферой и процессом

Модератор

Аналитик

Лидер

Эксперт

Наблюдатель

Психолог

Заместитель Лидера

Исследователь

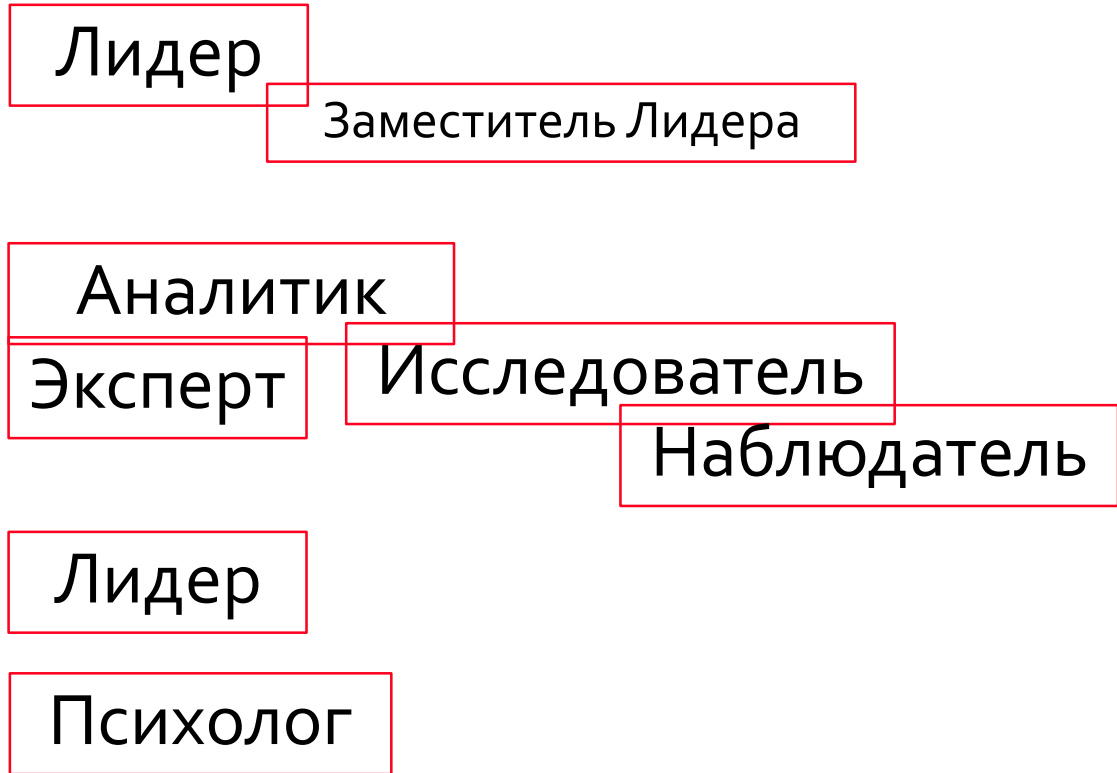




Функции и роли за столом

Функции:

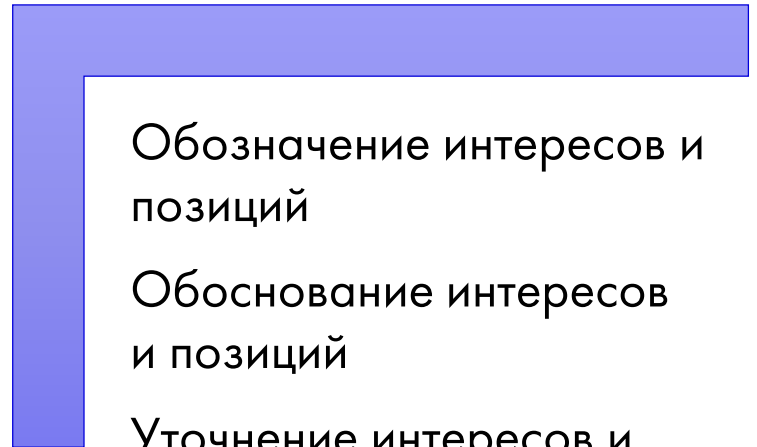
1. Принятие решения о достаточности информации для принятия решений
2. Проверка гипотез, выяснение недостающей информации
3. Реализация достижения своих позиций
4. Управление атмосферой и процессом



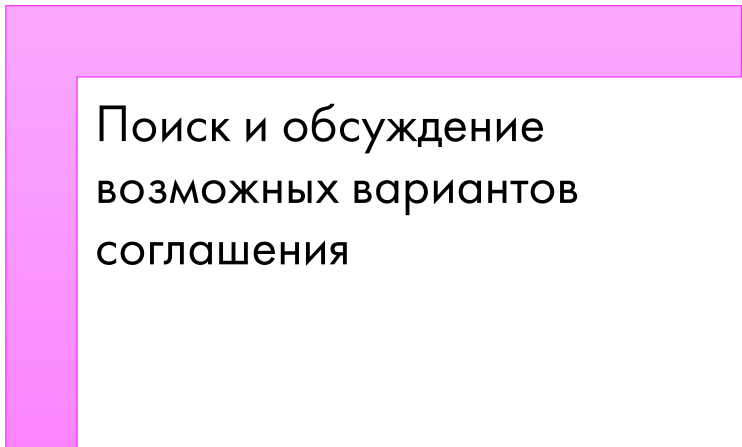


Этапы за столом

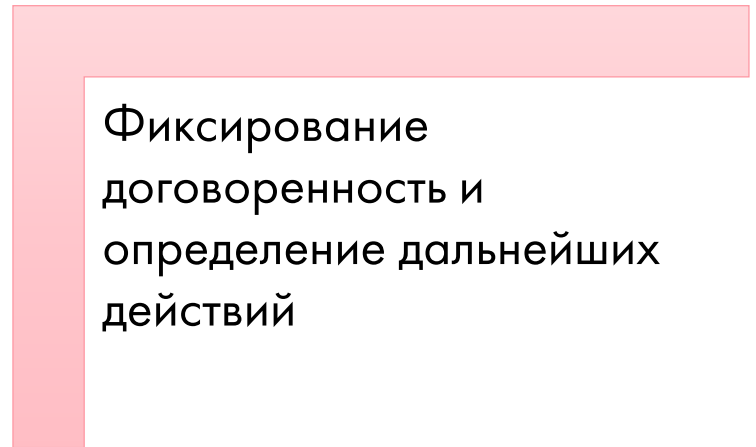
- Твердость
- Харизма
- Давление
- Соперничество



- Эмпатия
- Экспертность
- Гибкость
- Вариативность
- Творчество
- Партнерство



- Твердость
- Авторитетность
- Партнерство



На каком этапе какая роль и в чём принимает лидерство?





Проведем переговоры!





Лучший корпоративный выезд

Байкал

7 дней отдыха

Минеральные воды

1. Сумма 1 800 000 руб.
2. 3 дня в гостинице 3* и 4 дня палатки

1. Сумма 1 000 000 руб.
2. 7 дней в гостинице 3-4*

%

Экскурсии

Отдых

Время на подготовку 5 минут

Время на переговоры до 7 минут

Наблюдатель

Наблюдатель





С чем столкнулись при выработке позиций
и в процессе за столом?



Техники фасилитации в работе переговорных команд в процессе подготовке и в анализе результатов переговоров.





Формирование переговорной команды. Принципы необходимости и достаточности

- Статус
- Полномочия
- Экспертиза в предмете
- Экспертиза в переговорах





Фасилитация в работе переговорных команд

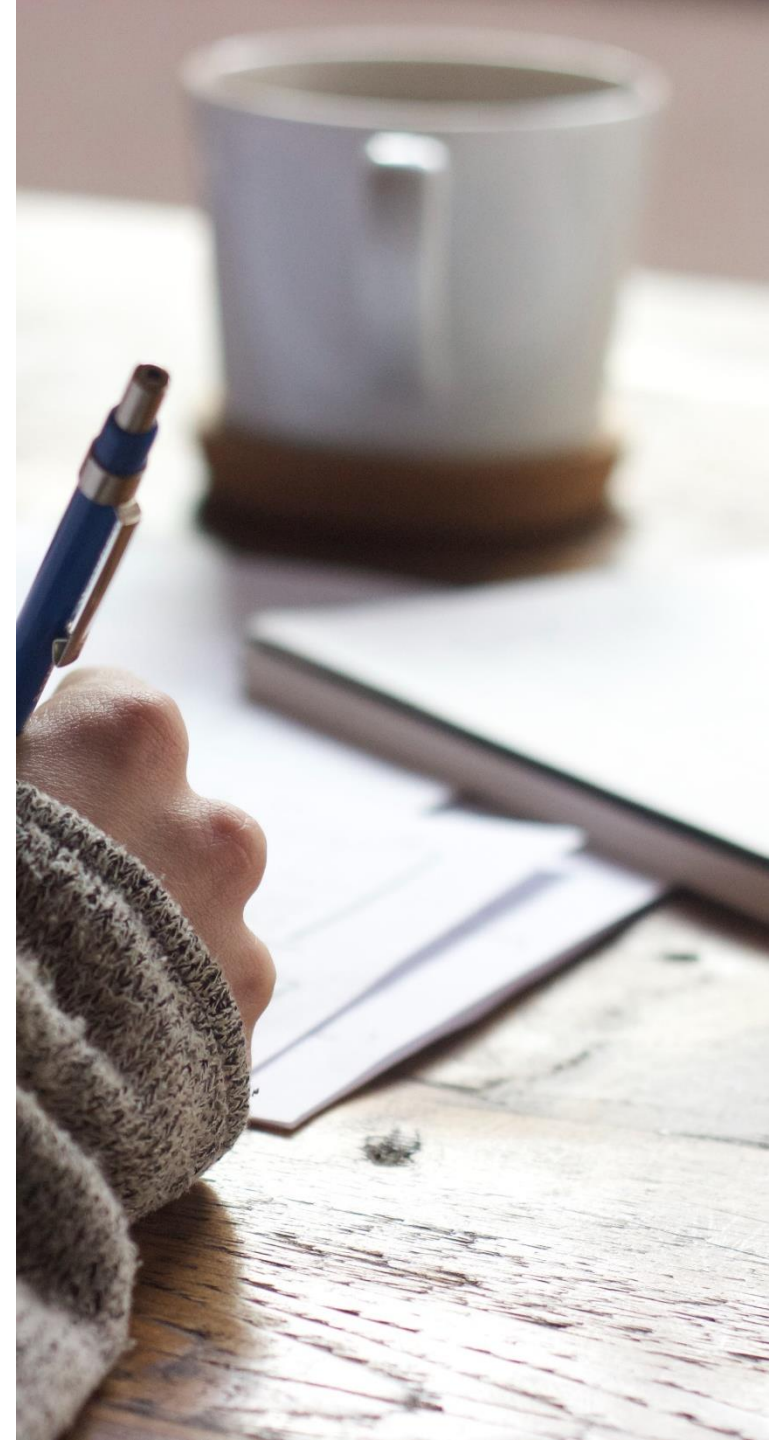
- Побуждать к полноценному участию
- Способствовать взаимопониманию
- Стимулировать принятие взаимоприемлемых решений
- Создавать чувство командной ответственности

Помочь думать
наилучший
образом



Подготовка переговорных команд

1. Сбор информации о потенциальном контрагенте
2. Формирование переговорной команды
3. Единая методология работы в переговорах
4. **Согласованность позиций**
5. **Сплоченные действия за столом переговоров**
6. **Анализ результатов переговоров**





Переговоры, как проект

Общая цель – зачем заходим в переговоры

Встреча - подготовка

Промежуточная встреча

Встреча – анализ

Цели встречи

Цели встречи

Цели встречи

Переговорная встреча 1

Переговорная встреча 2

Цели встречи

Цели встречи



Цель переговоров



Цели подготовительных встреч переговорных команд и по результату переговоров

- Донести информацию о целях и действиях
- Собрать информацию о визави
- Улучшить взаимодействие в переговорной команде
- Построить сообщество и повысить ресурсность команды
- Принять решения по всем аспектам переговоров
- Развить переговорные навыки
- Развить переговорное мышление



О чем командам необходимо договориться

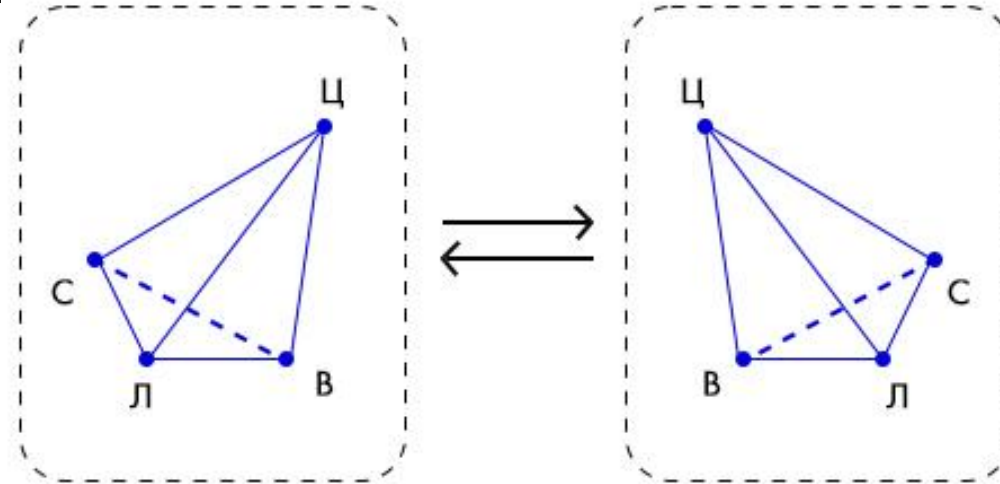


до переговоров

Первая команда

- Формулирование интересов и целей переговоров
- Интегрирование общей цели и целей каждого
- Определение лидера
- Определение ролей
- Создание правил
- Создание сценария процесса переговоров

5F²



Вторая команда

- Формулирование интересов и целей переговоров
- Интегрирование общей цели и целей каждого
- Определение лидера
- Определение ролей
- Создание правил
- Создание сценария процесса переговоров

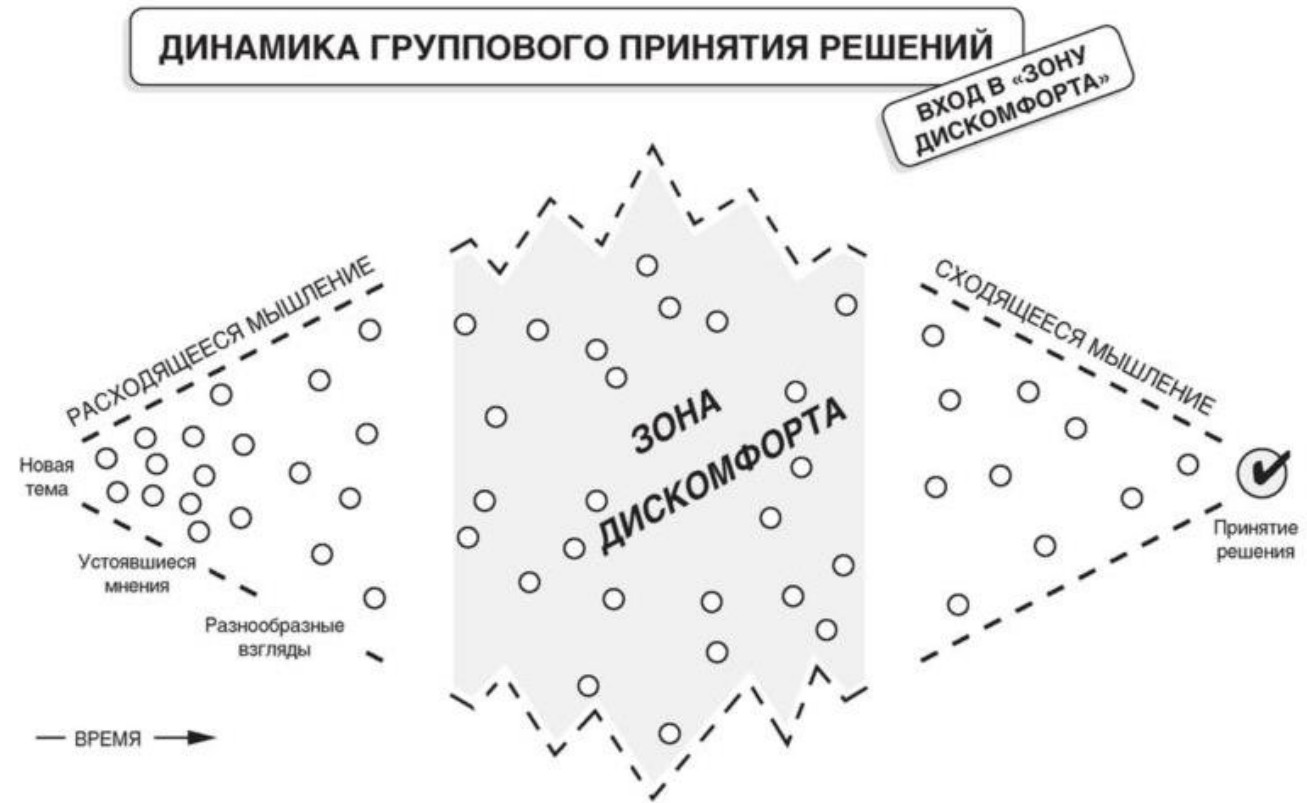




Групповая работа в подготовке

Ценности групповой работы:

- полноценное участие
- взаимопонимание
- взаимоприемлемые решения
- общая ответственность



Ромб группового принятия решений, Sam Kaner,
Catherine Toldi, Sarah Fisk, Duane Berger





Сложности фасилитации в подготовке переговорных команд

Ценности групповой работы:

- полноценное участие
- взаимопонимание
- взаимоприемлемые решения
- общая ответственность

- Люди не говорят то, что думают – **внутренний цензор**
- Не слышат друг друга – **фиксация на своей позиции**
- Есть только один вариант – **установка проигрыш-выигрыш**
- Полагаются на лидера – **надежда на власть**





Виды встреч и подходы к обсуждению

Подготовка переговоров

1. Презентации по результатам сбора информации
2. Опрос – цели каждого
3. Составление списка идей
4. Открытая дискуссия
5. Имитация переговоров по ролям
6. Аквариум
7. Основные темы

Промежуточные встречи

1. Старая – новая повестка
2. Основные темы
3. Главное событие
4. Разобрать по очереди вопросы
5. Вопросы от каждого
6. Отчет о состоянии дел

Анализ переговоров

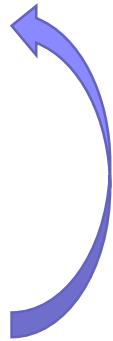
1. Отчет о результатах
2. Разобрать по очереди результаты
3. Опрос – результаты каждого
4. Вопросы от каждого





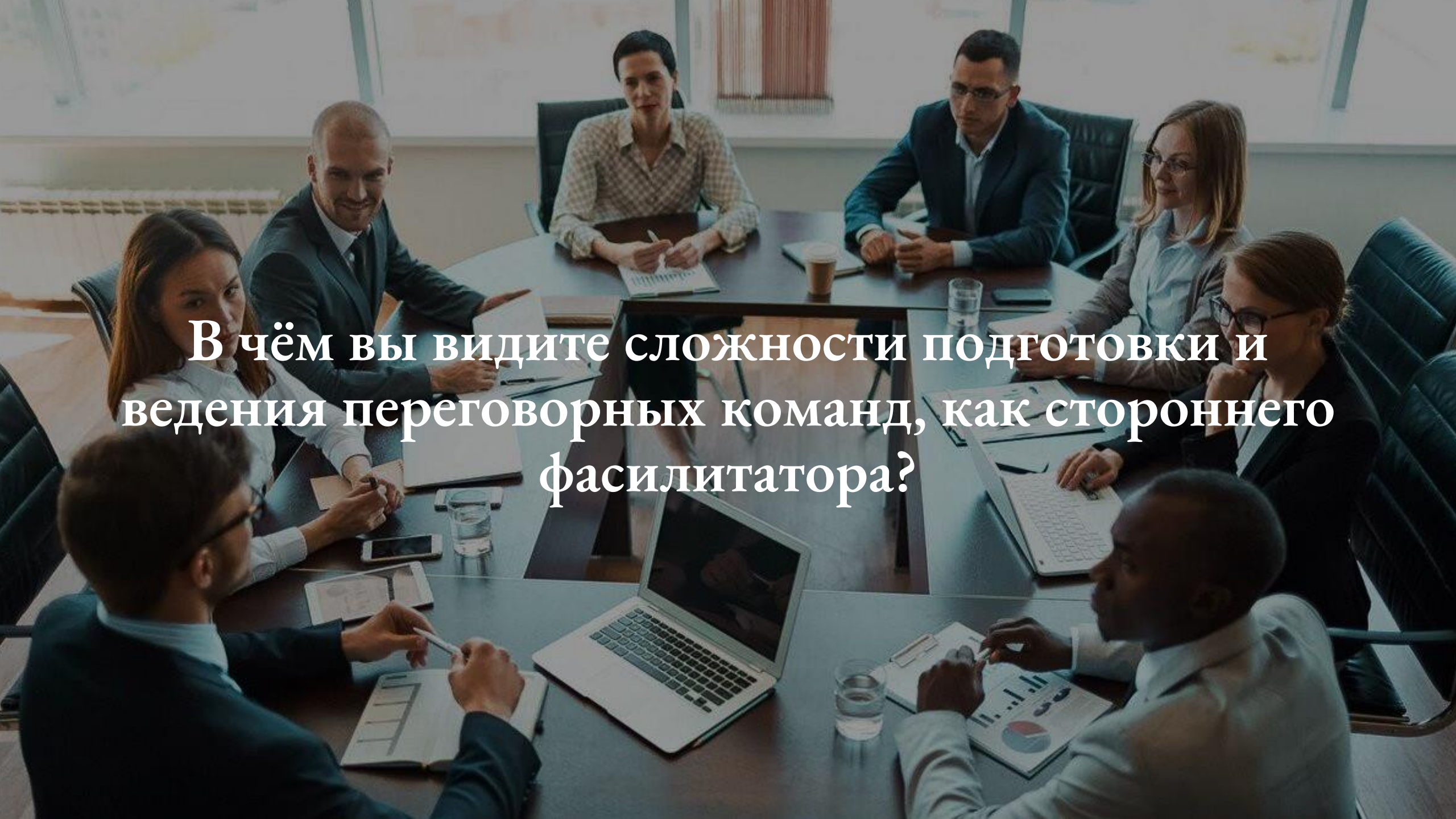
Если фасилитатор – Лидер переговорной команды

1. Поднять вопрос
2. Попросить высказаться других
3. Ответить, как фасилитатор
4. Сообщить свою точку зрения, как лидер



1. Перефразирование
2. Уточнение
3. Сбор идей
4. Стекинг
5. Трекинг
6. Одобрение и уравнивание
7. Принятие
8. Поиск точек соприкосновения
9. Подведение итогов...





В чём вы видите сложности подготовки и ведения переговорных команд, как стороннего фасилитатора?



Инструменты фасилитатора

Всё, что помогает принимать совместные решения

Исследование ситуации и создание общего контекста

- Взгляды участников переговорной команды
- Кто, что, когда, где и как?
- Обозначение требований
- Факты и мнения
- Стартовые позиции
- Предыдущий опыт и жалобы
- Непредставленные точки зрения
- Определение целей и контрольных точек

Поиск альтернатив, вариантов соглашения, укрепление взаимоотношений

- Мозговой штурм
- Формирование листа подготовки к переговорам
- Имитация переговоров
- Благодарности

Помочь думать
наилучший
образом

Выработка взаимоприемлемых решений

1. Критерии хороших решений
2. Поиск взаимоприемлемых решений «И» вместо «ИЛИ»
3. Творческий рефрейминг: 2 взгляда на одну проблему, имитация переговоров, что нельзя изменить – выявление скрытых убеждений, предположения и иллюзии
4. Проверка: риски и потери, сможем ли выполнить, кто согласовывает решение?, дальнейшие действия?





**А затем подготовку воплотить за
«переговорным столом»!**

Проверить уровень согласия

Сформировать единые правила

Определить сценарий переговорного процесса

Согласовать переговорные роли и функции





Поведение фасилитатора

Всё, что помогает принимать совместные решения:

1. Перефразирование
2. Уточнение
3. Сбор идей
4. Стекинг
5. Трекинг
6. Одобрение и уравнивание
7. Принятие
8. Поиск точек соприкосновения
9. Подведение итогов...





**Развитие переговорных команд – перспективное
направление командного менеджмента**





Что нам дают переговоры в команде?
Какие возможности появятся?



Зачем мы идем в переговоры командой?

Командные переговоры дают:

1. Контроль ситуации/процесса
2. Возможность держать многозадачность и множество фокусов внимания
3. Диагностику участников другой команды
4. Удержание фокусов внимания участников другой команды
5. Сохранение ресурсности участников команды
6. Взаимодополнение, усиление по сильным сторонам





Договороспособность

Личности

– это способность заключать и исполнять договоры и договорённости, достигать соглашений, исполнять принятые на себя обязательства.

Организации

– это выстроенный процесс регулярных достижений взаимовыгодных соглашений с партнерами организации и достижения внутренних соглашений, исполнение принятых на себя обязательств.



Развитие договороспособности организации



1. Общая стратегия по работе с клиентами
2. Цели и планы
3. Автоматизация и правила ведения клиентской базы
4. Правила допуска к клиенту
5. Стандарты взаимодействия с клиентом, качество исполнения обязательств
6. Регулярная подготовка переговорщиков
7. Регулярный анализ переговорных ситуаций

Стратегические сессии
Система планирования
Регламенты
Автоматизация
Система оценки и обучения
Трекерство





Переговорные команды – отличная проверка результативности командного менеджмента!

Результат можно посчитать
Результат можно увидеть в короткие сроки





«Живой» онлайн-курс «Развитие переговорных команд»

Старт потока обучения в 2023 г.:
02.10.2023 г.

Светлана Долгова
Дмитрий Устьянцев



Регистрация на курс

https://vk.com/team5f_ru?from=quick_search



Акция:

Возьмем на сопровождение
4 переговорных команды
(2-5 человек)

Безоплатно (до 2-х месяцев и дополнительно
к заявленным в курсе 5-ти встречам ещё 5
встреч) при условии покупки курса
Принимаем первые 4-е заявки

Стоимость: 50 000 руб.



<https://team5f.ru>



svetado2009@yandex.ru

ustyantsev@mail.ru



+7(915)373-72-91

+7(983)115-88-81





Живой онлайн-курс, «Развитие переговорных команд»

1. 10 видео-лекций по 30 минут для самостоятельного изучения
2. 10 практических онлайн-встреч для разбора переговорных ситуаций участников по 3 часа
3. 2 теста для самоанализа: Ролевой портрет переговорной команды, Стратегии разрешения разногласий
4. 9 индивидуальных домашних заданий
5. 5 командных переговорных кейсов
6. Треккерское сопровождение команд (5 встреч)
7. Итоговое тестирование и экзамен для получения свидетельства о прохождении курса.
8. Переговорный турнир – 4-8 часов
9. Список рекомендуемой литературы и фильмов для самостоятельного изучения
10. Технологические карты: «Развитие переговорных команд», «Выстраивание отношений с потенциальным клиентом», «Проектирование сделки», «Анализ проведенных переговоров».
11. Памятка - инфографика всего курса



После обучения вы подключаетесь к переговорную клубу

В Переговорном клубе мы разбираем кейсы, например: «Предыдущий поставщик не справился»

Задача:

Подготовиться в командах – 25 минут, определить по 2-3 делегата на переговоры

Процесс:

- Переговоры будут проводиться «Face to Face», от каждой команды выставляется по 2-3 делегата
- Продолжительность переговоров 20 минут
- Договоренность должна быть зафиксирована письменно
- Каждая команда может взять по 1-ому тайм-ауту на 3 минуты



Приглашаем вас на конференцию Центра Командных Компетенций

Академия социальных технологий

Продвижение и продажа экспертных услуг и мероприятий, сервисы для профессионального развития, сообщество и новые совместные проекты.

ast-academy.ru



Даты проведения
конференции:

01 - 02
декабря 2023 г.

с 09:00 до 21:00
(МСК)

www.team5F.ru

Конференция «Командные технологии
в XXI веке»

Актуальные знания и практики от сильнейших экспертов в области развития команд, лидерства, оргконсультирования.

team2022.ast-academy.ru





Ждем вас на курсе:
Развитие переговорных команд.
Старт 2 октября 2023 г.

Светлана Долгова



+7(915)373-72-91



Sdolgova.ru



svetado2009@yandex.ru

Дмитрий Устьянцев



+7(983)115-88-81

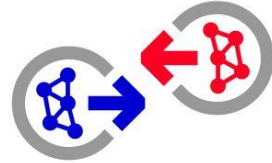


Ustyantsev.ru



ustyantsev@mail.ru





Спасибо за внимание!

