

Ольга Николаевна Азарова

Маленькие хитрости большого бизнеса



О. Азарова

Маленькие хитрости большого бизнеса

Настольная книга-справочник преуспевающего менеджера

Моим замечательным сыновьям, Игорю и Олегу, с любовью и надеждой

Предисловие

Обучение в любой бизнес-школе включает изучение стратегического менеджмента, маркетинга, финансового менеджмента. Кроме того, там учат основам человеческого общения, умению правильно представить себя и свое мнение, умению управлять своей жизнью, карьерой, временем.

Обучение в бизнес-школах уже только в силу своей чрезвычайно высокой стоимости является элитным. Поэтому, к великому сожалению, очень много толковых и перспективных молодых людей остается за бортом большого образования, и, как результат, большого бизнеса.

По моему глубокому убеждению, в современных условиях преподавать основы управления, в том числе и стратегического менеджмента, маркетинга и основ социальной культуры, т.е. того, что делает человека успешным, необходимо начинать уже в последних классах общеобразовательных школ. Действительно, одного вполне достойного желания преуспеть в жизни мало, нужно еще знать, как этого успеха добиться. Совершенно неважно, что не все ученики станут впоследствии менеджерами, однако с таким образованием они смогут правильно разобраться в перипетиях современной им жизни и добьются успехов в избранной профессии. Наша преуспевающая молодежь построит для себя процветающую

страну, которой сумеет эффективно управлять.

Вот почему выпуск издательством ФЕНИКС первой в России и, не побоюсь этого слова, революционной серии «Опыт лучших бизнес-школ мира» является чрезвычайно актуальным для России начала 21 века. Все книги этой серии, открывают секреты ведущих бизнес-школ мира, делают их элитное образование доступным для широкого круга читателей.

О.Азарова.

Театр одного актёра, или Искусство презентации

1. Введение

*«Сказать – не значит быть услышанным,
услышать – не значит понять,
понять – не значит согласиться,
согласиться – не значит начать выполнять».*

Конрад Лоренц

В самом общем значении любая презентация – это попытка продажи какой-то собственности, будь то интеллектуальная собственность (открытие, идея, план работы, отчет о работе и др.) или вполне материальная (новые товары и услуги). Поэтому для успешной презентации справедливы все правила маркетинга – от стратегического маркетинга, в котором определяются цели, до законов отношений между покупателем и продавцом. В любом бизнесе, да и вообще в различных аспектах жизни, искусство презентации играет исключительно важную роль, поскольку от успеха презентации зависит дальнейшая судьба проекта, переговоров, продукта, сервиса, а также самого автора презентации. Интервью с потенциальным работодателем – это тоже презентация, при успехе которой Вы получаете желаемое место работы.

По назначению презентации бывают двух видов: информативная презентация, т.е. доклад, сообщение, которые призваны только донести до слушателей определенный объем определенной информации, и презентация, цель которой – сформировать у определенной аудитории нужное автору мнение по представляемому вопросу.

Если доклад – это, в известной степени, нейтральное повествование, то презентация – это активная позиция автора по рассматриваемому вопросу, которую должна разделить аудитория. Сделать хорошую презентацию, т.е. успешно представить прежде всего, себя, а также свои идеи и достижения, могут немногие. Причин тут может быть несколько. Это и, так называемая, «эстрадобоязнь», когда действительно высококлассный специалист, выполнивший отличную работу, не находит в себе сил побороть страх перед выступлением перед большой квалифицированной и очень часто агрессивно настроенной аудиторией. Это и недостаточная подготовка, и нехватка времени, и когда результаты работы представляются настолько очевидными, что, кажется, не требуют особой презентации. Но, пожалуй, самая основная причина – самая простая. Это незнание азов подготовки успешной презентации. Научиться можно всему, если есть желание. В искусстве презентации нет ничего такого, что сделало бы его искусством для избранных. Есть ряд правил, небольших профессиональных секретов, научиться которым не составит особого труда. Не боги горшки обжигают! **Где хотенье, там и уменье! There is a will, there is a way.**

В данной главе мы рассмотрим основные аспекты подготовки и научимся делать по-настоящему эффективные и эффектные презентации.

2. «Разбор полета». Причины провала презентаций

«Неудача – мать гения».

Наполеон

Вспомните, сколько раз Вам приходилось делать презентацию? Как Вы сами оцениваете свой успех? Что говорили Ваши коллеги и друзья? Как приняли Вашу презентацию Ваши оппоненты? Почему Ваша презентация прошла успешно? Почему Вы провалили презентацию? Конечно, подобный «разбор полета» – занятие не из приятных, если по каким-то причинам презентация прошла неудачно. Однако если не понять сразу, что же привело Вас к такому печальному результату, то Вы почти гарантированно с таким же блеском провалите и все последующие выступления. Внимательно изучите **Таблицу 1**. Выясните причину провала в Вашем конкретном случае. Задумайтесь, почему это произошло?

ТАБЛИЦА 1. Причины провала презентации

Вы плохо подготовили презентацию из-за:	Что мы выучили из этого случая?
Нехватки времени	Подготовка презентации требует определенных затрат времени
Несерьезного отношения	Презентация — это работа, которая требует к себе уважения
Неправильной оценки аудитории	Один из важнейших аспектов подготовки презентации — правильно определить, кто Ваши слушатели, какие аргументы будут для них решающими.
Неумения совладать с паническим страхом	Помимо подготовки собственно презентации необходимо морально подготовиться самому докладчику.
Неправильного распределения времени в частях презентации	Каждая презентация создается с учетом определенной стратегии, которая должна быть выбрана для каждой конкретной аудитории.

Задаваемые вопросы отвлекали Вас от темы презентации, Вы теряли мысль, допускали сбои.	Перед началом презентации объявите, что ответите на все вопросы по окончании презентации.
Вам показалось, что аудитория заранее настроена не очень дружелюбно и уважительно.	Возможно, Вы неверно выбрали манеру и стиль обращения с аудиторией.

Как Вы видите из «разбора полёта», никаких особых сложностей здесь нет. Важно, чтобы негативный опыт прошлых презентаций не испугал Вас, а стал основой для успешных выступлений в будущем. Повторяем за Наполеоном: «Неудача – мать гения».

3. Подготовка презентации

Золотое правило:

Если Вы провалили подготовку, Вы подготовились к провалу.

С чего начинается презентация? Как и любое заранее запланированное мероприятие, презентация начинается с подготовки. Причем подготовка ведется сразу по нескольким направлениям. Выбор темы в нашем случае бизнеса обычно определяется руководством компании, т.е. Вам будет поручено сделать презентацию на заданную тему и для определенной аудитории. При этом Вы должны всегда помнить, что делаете презентацию с вполне определенной целью. Подготовка презентации состоит из 3 частей: подготовка самой презентации, подготовка докладчика и организационная подготовка.

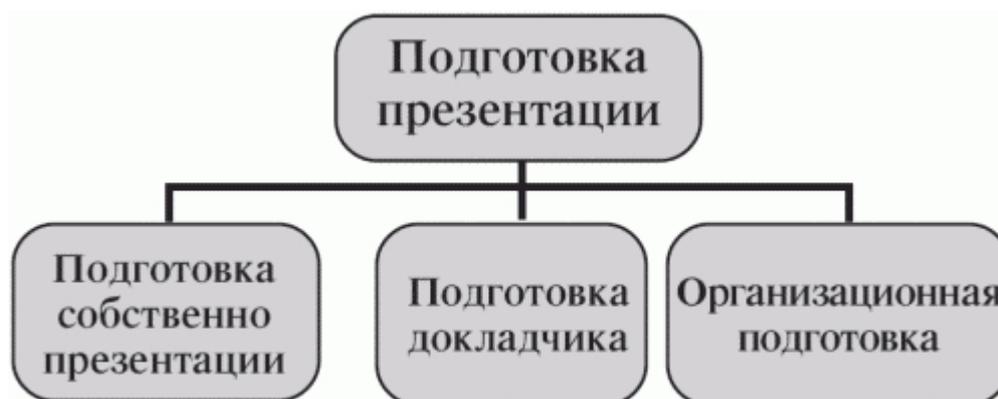


Рис. 1. План подготовки презентации

Подготовка собственно презентации тоже состоит из 3-х частей – сбора информации, фильтрации, т.е. выделения ключевых положений, и представления последних в сжатом виде. Где собрать информацию по предмету презентации? Это зависит от предмета, разумеется. Например, если Вы делаете презентацию о своей компании и ее продукции, то и собирать фактические материалы нужно там же – в отделах маркетинга, плановом, производственном и т.д. Если Вы собираетесь представить или сравнить данные о других компаниях и продуктах, то Вам следует обратиться в эти компании за годовыми отчетами, в Интернет, библиотеку. В Интернете можно найти ряд очень полезных аналитических отчетов, подготовленных ведущими консалтинговыми компаниями. В особо ответственных случаях вполне определенную информацию можно заказать в тех же консалтинговых

компаниях. После того как Вы нашли достаточное количество информации, Вам надо ее отфильтровать, т.е. выбрать самые важные материалы, в соответствии с листом приоритетов, который Вы сами установите. Не спешите выбросить те материалы, которые, как Вам кажется сейчас, не представляют ценности. Возможно, они пригодятся в ходе ответов на вопросы. Информация – самый ценный товар, который всегда пригодится.



Рис. 2. Сбор, фильтрация, сжатие информации

Подготовка докладчика включает в себя как чисто профессиональную, так и морально-психологическую подготовку. Причем оба вида подготовки взаимосвязаны: чем добросовестнее докладчик готовится к презентации, тем большим экспертом он становится, тем меньше волнений он должен испытывать.

3.1 Определение цели презентации

Цель – это то, чего Вы хотите добиться в данном конкретном случае, сделав презентацию. В общем и целом Ваша цель – убедить аудиторию в Вашей правоте и вызвать желаемое действие. В частности – в том, что Ваш продукт самый лучший на рынке и его стоит купить. Ваше предложение – самое выгодное для партнеров, и его стоит принять. А сам автор презентации – самый лучший сотрудник компании, поскольку именно ему доверено выступить с таким ответственным предложением, и ему можно доверять. Поскольку Вы сами определили цель, Вы просто обязаны свято в нее верить. Здесь нет места сомнениям, разногласиям, распрям внутри команды. Все вопросы, связанные с определением цели, должны быть решены заранее и коллективно, если Вы делаете презентацию от лица компании, отдела. Только тогда Вы сможете подготовить гармоничную презентацию. Если же Вы сами не верите в то, что делаете, у Вас нет никакого шанса убедить в этом свою аудиторию.

Золотое правило:

«Если я верю во что-то, то обязательно продам это. И продам хорошо»

Эсти Лаудер

Возможные цели:

продвижение продукта на рынок, выбор поставщиков материалов и комплектующих, выбор компании для совместной работы, обоснование необходимости слияния компаний, обоснование ценовой политики, предложения по реорганизации компании и другие основные и сопутствующие вопросы бизнеса.

Пример 1. Продвижение продукта на рынок

Определить цель – это значит решить, в какой сегмент рынка Вы хотите ввести свой продукт, свободный или уже занятый другим аналогичным продуктом, определить географическое положение для калькуляции расходов по доставке, созданию дилерской сети и рекламы, вопросы ценовой политики и т.п. Строго говоря, эти вопросы уже рассматривались в отделе маркетинга перед тем, как был решен вопрос о выпуске продукта на рынок. Поэтому Ваша задача – аккуратно собрать все аргументы «за» и «против», которые лягут в основу Вашей презентации. Сравните Ваш продукт с аналогичным продуктом, если таковой имеется. Определите, какие преимущества для потребителя предлагает Ваш продукт, руководствуясь правилом 4Ps и 4Cs, по сравнению с уже существующим продуктом.

4Ps		4Cs	
Product	Продукт	Customer needs and wants	Потребности потребителя
Price	Цена	Cost to the customer	Стоимость для потребителя
Place	Место	Convenience	Удобство (покупки)
Promotion	Продвижение	Communication	Связь (с покупателем)

Пример 2. Определение ценовой политики

Цель – определение цены, по которой продукт выгодно продавать.

Если Вы сами производите продукт, начните с определения себестоимости продукта. Не забудьте сделать допущения на рост стоимости материалов и энергоносителей. Особо также следует учесть налоги, которые имеют обыкновение только расти.

Сравните предлагаемые цены различных поставщиков, стоимость производства на различных заводах, затраты на доставку и рекламу, стоимость гарантийного обслуживания, т.е. все, за что придется вначале заплатить, чтобы в результате получить готовый продукт.

Оптимизируйте полученные результаты по производственным мощностям и всем основным параметрам, перечисленным выше. Сравните предлагаемую Вами цену продукта с ценой уже представленного на рынке аналогичного продукта, если таковой имеется. Определите, будет ли Ваш товар конкурентоспособным на рынке? При каких условиях?

Пример 3. Обоснование необходимости слияния компаний

Цель – однозначно указать на необходимость слияния компаний. Обычно в процессе слияния компаний участвуют однопрофильные или близкопрофильные предприятия. Внимательно изучите годовые отчеты каждой компании за последние несколько лет. Дополнительную информацию можно также получить в Интернете, в консалтинговых компаниях. Вы можете построить следующие линии убеждения: уменьшение долей рынка

обеих компаний, финансовые затруднения одной из компаний, развитая сеть филиалов, возможность выбора наиболее дешевых поставщиков. Развивая последовательно каждую из линий, Вы почти автоматически получите набор аргументов для заключительного слайда.

Начните с положения компаний на рынке: определите, какую часть рынка занимает каждая компания. Если обе компании за указанный период потеряли часть своего места на рынке, то разговор идет о слиянии. Если часть рынка потеряла только одна из компаний, то это означает поглощение более сильной компанией более слабой.

Совсем не обязательно, что предложение о слиянии поступит от более благополучного партнера. Бывает, что менеджмент предприятия, оказавшегося в затруднительной ситуации, не находит иного решения, как предложить партнерство более сильной компании, не дожидаясь краха или аналогичного предложения. Если слияние первой предлагает более слабая компания, то Вы можете выторговать ряд условий в свою пользу. В этом случае Вы всегда сможете отозвать свое предложение и сделать аналогичное более стоворчивому партнеру. Если же Ваша компания предлагает слияние более слабому партнеру, то, естественно, в этом случае сила на Вашей стороне. В любом случае справедливо следующее:

Золотое правило:
Прав тот, кто первым пожаловался.

После того как Вы сделали анализ динамики долей рынка, представьте, какие преимущества сулит предлагаемый альянс:

- √ снижение стоимости продуктов за счет увеличения производства большего количества,
- √ оптимизация доставки,
- √ сокращение накладных расходов,
- √ сокращение управленческого персонала,
- √ сокращение расходов на рекламу и пр.

Сокращение всех перечисленных расходов приведет в результате к уменьшению цены продукта, т.е. к повышению его конкурентоспособности, от которой выиграют все участники альянса.

Для полного анализа ситуации пользуйтесь известным инструментом стратегического планирования **SWOT – Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats**, т.е. перечислите в отдельных колонках сильные (**Strengths**) и слабые (**Weaknesses**) стороны предлагаемого альянса, открывающиеся возможности (**Opportunities**), и предполагаемые угрозы (**Threats**), которые он в себе несет. Воспользуйтесь помощью **Таблицы 2**.

ТАБЛИЦА 2. Анализ сильных и слабых сторон, возможностей и угроз

Внутреннее положение в компании	
<p><i>Сильные стороны</i></p> <p>опыт ресурсы</p> <p>обслуживание, сервис эффективность конкурентоспособность</p>	<p><i>Слабые стороны</i></p> <p>отсутствие опыта отсутствие/удаленность ресурсов уникальность отсутствие ноу хау неудовлетворительный сервис низкая эффективность неконкурентоспособность</p>
Анализ внешней среды	
<p><i>Возможности</i></p> <p>бизнес-альянс новый продукт/се новый продукт/серия увеличение, насыщение рынка выход в новый сегмент рынка поиск новых источников прибыли</p>	<p><i>Угрозы</i></p> <p>появление новых конкурентов низкая прибыль новые технологии</p>

3.2 Анализ аудитории

Поскольку мы уже решили строить презентацию по законам маркетинга, то начать подготовку стоит с определения Ваших потенциальных «покупателей», т.е. аудитории. Вы можете выступать перед: советом директоров, менеджментом высшего и среднего звена, своими сослуживцами, партнерами по бизнесу, партнерами по переговорам, потенциальными покупателями и потребителями продуктов и услуг Вашей компании и т.д.

Золотое правило:

Чтобы быть правильно понятым, с каждой аудиторией надо говорить на ее языке!

Для правильного анализа аудитории Вам необходимо ответить на следующий вопрос: кто Ваши слушатели? При этом Вы должны постараться выяснить и учесть следующие данные о Ваших слушателях: профессия, образование, занимаемая должность, возраст, пол, отношение к теме презентации, знание предмета презентации, поведенческие качества. Все эти факторы помогут Вам «вычислить» Вашу аудиторию и подготовить презентацию специально для этих слушателей. Внесите в **Таблицу 3** все данные, которые Вам удастся найти, и составьте профиль Вашего потенциального слушателя.

ТАБЛИЦА 3. Анализ аудитории

Участник	Профессия	Образование	Занимаемая должность	Возраст	Пол	Отношение	З п
АБС	химик-технолог	высшее	нач. производства	35	ж	поддерж.	д
БСА	экономист	высшее	нач. планового отдела	37	м	насторожен.	д
САБ	экономист	МБА	директор по маркетингу	33	м	поддерж.	гл

После того как Вы точно узнаете, кто будут Ваши слушатели, Вам нетрудно будет определить основную сферу их интересов. Например, высший менеджмент заинтересует, главным образом, аргументация и выводы. Вашим партнерам по переговорам и коллегам будут интересны не только выводы, но и технические подробности предлагаемого сотрудничества и выгоды и преимущества, которые оно сулит. Потенциальным покупателям будет интересно все – от цены предлагаемого товара или услуги до возможностей доставки (стоимость, регулярность, время и пр.) до сервиса (гарантия, возможность обмена, послегарантийное обслуживание и т.д.). В любом случае Вы должны сформулировать цель презентации так, чтобы она отражала интересы аудитории. При этом особое внимание следует обратить на культуру речи. Вспомните слова бессмертного А.С. Пушкина: «И по речи те спознали, что царевну принимали». Братья поняли, что их гостя – царевна не по царскому платью, а по речи, которую невозможно подделать, но которой можно и должно выучиться.

Ваши слушатели – Совет директоров, высший менеджмент компании.

Совет директоров, представители высшего руководства вправе считать себя почти что небожителями уже в силу своей заоблачно высокой зарплаты. Такая аудитория, по определению, отлично профессионально подготовлена, в известной мере агрессивна, консервативна, почти всегда уважает мнение только равных себе. Как произвести впечатление равного с «небожителями»?

Ваша презентация должна быть выполнена в классическом стиле, манеры поведения – безукоризненными. Язык должен быть строгим, не допускайте жаргона, неологизмов, шуток, анекдотов. Даже если Вам доподлинно известно, что некоторые из Ваших слушателей грешат ненормативной лексикой, ни в коем случае не допускайте вольных и двусмысленных выражений!

Одежда – такая же, как у Ваших слушателей, т.е. формальная. Темный костюм, светлая рубашка, обязательно галстук для мужчин. Для женщин рекомендован строгий костюм, из украшений допустимо жемчужное ожерелье в одну нитку. Любые заседания такого уровня

обычно проводятся в небольших помещениях, поэтому будьте осторожны с использованием ароматов, чтобы Вас не заподозрили в газовой атаке!

В небольших залах, скорее всего, микрофон Вам не понадобится. Следите за голосом, интонациями.

Вы заранее должны узнать, кто из совета директоров и высшего менеджмента будет присутствовать, и кто есть кто? Обратитесь за информацией к Вашему начальнику, успех Вашей презентации – это и его успех. Это поможет Вам выяснить, кто и как расположен к предмету презентации, Вашему подразделению, Вашему боссу, Вам лично. Знание профессиональных и человеческих пристрастий Ваших слушателей поможет Вам оптимально подготовить презентацию именно для этой целевой аудитории и вычислить с большой долей вероятности вопросы, которые Вам будут заданы.

Обычно такая публика не утруждает себя ожиданием ответа на вопрос, заданный по ходу презентации. И очень часто, согласно таблицы о рангах, Вам будет невозможно предложить задать вопросы после презентации. Поэтому Вы должны спрогнозировать, в каком месте презентации и кто задаст Вам вопрос. Часто это вопросы напрямую касаются профессиональной деятельности и личной заинтересованности спрашивающего. (Что получит наше подразделение в результате Вашего предложения? Какие дополнительные расходы мы понесем, чем должны поступиться? И т.п.). Вопросы, задаваемые в процессе презентации, могут привести к нехватке времени. В этом случае Вы должны быть заранее готовы пожертвовать чем-то из основной части презентации. Оставьте эту информацию для ответов на вопросы, если понадобится.

Если Вы точно знаете, что среди слушателей у Вас есть союзник, держите с ним постоянный зрительный контакт, который поможет Вам контролировать ситуацию.

В общем и целом Ваш стиль поведения можно назвать сдержанно-достойным.

Золотое правило:

Ваша презентация – это отличный шанс для карьерного роста, Ваш «звездный час». И встретить его надо достойно.

Ваши слушатели – менеджмент высшего и среднего звена.

Отлично подготовленная и агрессивная аудитория. Задаваемые вопросы могут быть как по существу презентации, так и просто, чтобы «себя показать», отличиться перед коллегами, руководством. Как выиграть в такой ситуации? Очень просто – встать на ступеньку выше представителей менеджмента высшего и среднего звена и взять лидерство в свои руки. Каким образом можно встать на ступеньку выше менеджеров высшего звена? Чтобы ответить на этот вопрос, надо понять, кого уважают менеджеры высшего и среднего звена? Конечно, «небожителей», т.е. представителей Совета директоров, свое непосредственное руководство. Таким образом, у Вас оказывается редкая возможность попробовать себя в роли «небожителя»! И кто знает, может быть, удачно сделанная презентация станет Вашим первым шагом на пути к олимпу Вашей карьеры.

Форма одежды – см. выше. Ваше поведение должно быть поведением очень сильного лидера, который полностью управляет аудиторией, к которой обращается.

Для этого, прежде всего, установите строгий регламент. Например, с самого начала уместно будет сообщить, что по просьбе аудитории и в целях экономии времени Вы будете рады ответить на все вопросы, но строго после презентации. Конечно же, никто ни о чем Вас не спрашивал. Но Вы же не хотите, чтобы Вас прерывали в процессе доклада? Затем с улыбкой спросите, не забыл ли никто выключить мобильный телефон? Можете на виду у всех проверить и выключить свой телефон. Стратегия такого поведения проста: вначале надо заставить себя слушаться, затем заставить себя слушать.

Стиль и форма презентации в данном случае могут быть свободными. Используйте все свои творческие способности, чтобы создать запоминающуюся презентацию. Обычно выступления для такого состава участников проходят в конференц-залах, т.е. Вам может понадобиться микрофон. Лучше, если Вы об этом узнаете заранее и проведете небольшую

репетицию.

Если Вы выступаете в стенах родной компании и Вам пришлось пользоваться данными, полученными от Ваших коллег, которые присутствуют на презентации, обязательно с благодарностью укажите источник информации. Тем самым Вы не только проявите вежливость, но и покажете, что за Вами стоит сильная команда.

При ответе на вопросы обращайтесь, если Вы знакомы, по имени-отчеству или фамилии, согласно корпоративной культуре Вашей компании, даже если вопрос задал Ваш лучший друг.

Ваши слушатели – партнеры по бизнесу.

Общение происходит обычно при нехватке времени. Если отношения с партнерами позитивные, долговременные и приобрели характер рутины, то в таком случае презентация носит скорее информативно-ознакомительный характер. Выберите стиль презентации так, чтобы у слушателей остались в памяти ключевые моменты Вашего выступления. Если отношения недавние или осложнены производственными проблемами, то справедливо все сказанное выше в разделе о презентации для менеджмента высшего звена.

Ваши слушатели – партнеры по переговорам.

От того, насколько успешной будет Ваша презентация, во многом зависит успех переговоров в целом. Если Вы знаете немного о Ваших предполагаемых партнерах и нет возможности узнать больше, Вы не ошибетесь, если воспользуетесь рекомендациями для презентаций перед советом директоров и высшим менеджментом. В данном случае надо попробовать получить для себя небольшое преимущество, предложив оставить все вопросы до конца презентации. Аргумент может быть таким: «Я думаю, никто не возражает, если для удобства слушателей я отвечу на все вопросы по окончании презентации». Маловероятно, что кто-то из партнеров захочет с самого начала конфронтировать с Вами. Однако этим предложением Вы уже взяли на себя роль лидера переговоров, которой должны будете воспользоваться на благо своей компании. Если после презентации ожидается перерыв или кофе – пауза, используйте это время для тесного общения с наиболее активными представителями команды партнеров. Это поможет Вам правильно оценить успех Вашей презентации и разъяснить все то, что осталось за кадром. Не стесняйтесь подойти и познакомиться, если Вы не были знакомы раньше, представиться, завести беседу, вручить свою визитку, получить в ответ визитку Вашего партнера, если он Вам интересен. Задавайте вопросы, чтобы понять, какими мотивами руководствуется вторая сторона, в чем они видят преимущества для себя. Проанализируйте, как можно представить Ваши предложения как очевидную выгоду для Ваших партнеров. Будьте активными, управляйте беседой, спрашивайте, отвечайте на вопросы!

Ваши слушатели – потенциальные покупатели и потребители продуктов и услуг Вашей компании и т.д.

Если сказать, что в первых четырех презентациях имеет место театр одного актера, то в данном случае разговор идет о цирке в самом благородном значении этого слова. И здесь все жанры хороши, кроме скучного. В дополнение к многоцветной мультимедийной презентации, выполненной на компьютере, можно показать предметный план – реальный продукт, фильм об услуге, образцы товара для демонстрации, т.е. все, на что у Вас хватит фантазии и технических средств в рамках хорошего вкуса. Лучше один раз увидеть, чем сто раз услышать!

Полезно будет записать отзывы на продукт или услугу, которые Вы в настоящий момент имеете честь представлять. Таким действием Вы покажете, что предлагаете не кот в мешке, а действительно стоящую вещь, которую уже попробовали и признали эксперты. Это важно для такого сорта покупателей, которые верят не рекламе, а отзывам конкретных людей. Чтобы приготовить такой отзыв, надо заранее задать вопросы Вашим клиентам. Что

им особенно понравилось в этом продукте (качество, материал, дизайн, бесплатная доставка и пр.)? Чем этот продукт отличается от аналогичных продуктов (экологически чистый, без консервантов, годится для всей семьи, приемлемая цена, отличный сервис и т.п.)? Понятно, что, задавая вопросы своим клиентам, Вы уже готовите ответы на них, указывая в вопроснике, чем же их привлек Ваш продукт! Никогда не полагайтесь на клиента, приготовьте ему такие вопросы, которые позволят охарактеризовать Ваш продукт самым лучшим образом!

Допустимы шутки хорошего тона; вопросы, обращенные к аудитории, на которые Вы немедленно даете блестящие ответы; небольшие отступления, подводящие слушателей к принятию решения в Вашу пользу. Одеться лучше в формальном стиле.

Можно посоветовать ряд вопросов отложить до конца презентации, чтобы уже в неформальной обстановке развернуть дискуссию, показ, демонстрацию образцов, т.е., по сути дела, продолжить презентацию в неформальном общении и в дополнительное время. Запаситесь вашими визитками, раздайте их заинтересованным лицам. Уместно будет в ответ попросить визитку Вашего слушателя, если Вы видите, что такой контакт представляет для Вас интерес. Хорошим предлогом будет обещание прислать необходимую дополнительную информацию, которая поможет принять нужное Вам решение. Не стесняйтесь пригласить в свою компанию наиболее перспективных покупателей из числа слушателей. Пообещайте приглашение на корпоративное мероприятие, посвященное данному товару, услуге.

Будьте лидером всегда, а в данном случае – особенно. Возьмите у Вашей аудитории все, что она может дать. Тогда можно сказать, что Ваши усилия не прошли даром и презентация удалась на славу.

Золотое правило:
Не считайте Вашу аудиторию своим врагом.

Самое последнее дело при проведении презентации – это проявлять агрессию любого сорта. Агрессия – это естественная реакция любого человека на действительную или мнимую угрозу. Любая агрессия – это концентрированное выражение страха. В процессе подготовки презентации Вы станете одним из немногих экспертов по этому вопросу. Поэтому проявлять агрессию Вам с самого начала просто незачем. В настоящее время и в данном вопросе Вы непобедимы! Ваше оружие – отличная профессиональная подготовка, умение держаться и улыбка. Поэтому своей аудитории Вы с самого начала предлагаете не конфликт, а сотрудничество!

3.3 Выбор стратегии презентации

После того как Вы четко и однозначно определили цель, Ваш следующий и вполне логичный шаг – это определение путей для достижения поставленной цели, т.е. определение стратегии. **Как я добьюсь поставленной цели?**

Разным целям, разумеется, соответствуют разные стратегии. Выбор стратегии состоит в выборе такой формы презентации, которая не оставит Вашим слушателям ни малейшего шанса на сомнения и убедит их в Вашей правоте.

Три приведенных выше примера презентации выполнены по традиционной схеме:

1. Вступление.
2. Основная часть, ядро презентации.
3. Кульминация презентации. Заключение, в котором приведены выводы, призванные убедить аудиторию в правоте автора. Триумф!
4. Аплодисменты.
5. Ответы на вопросы.
6. Ваше заключительное слово, итоги результатов презентации и ответов на вопросы,

призыв к реальным действиям – покупке товара, слиянию компаний, определению цены, т.е. осуществлению Вашей цели, ради которой Вы делали эту презентацию.

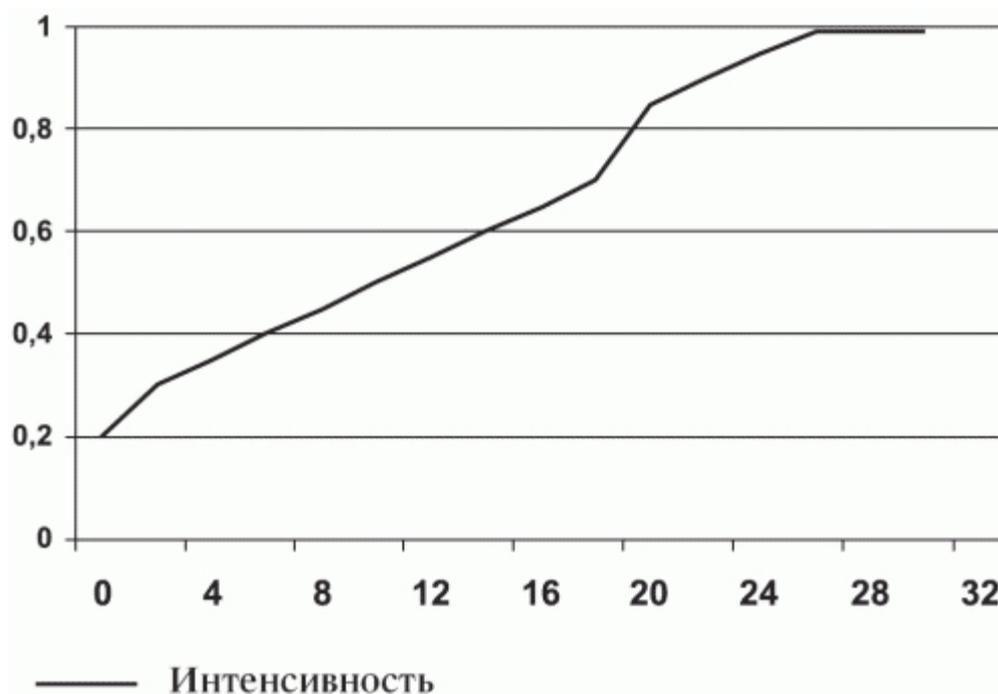


Рис. 3. Распределение эмоциональной интенсивности в стандартной презентации.

Обычно на **Вступление** достаточно отвести **12-15%** от предоставленного Вам времени, на **Основную часть**, содержащую фактический материал, цифры, таблицы и пр., придется до **75%** времени, и на **Заключение** – около **10%**.

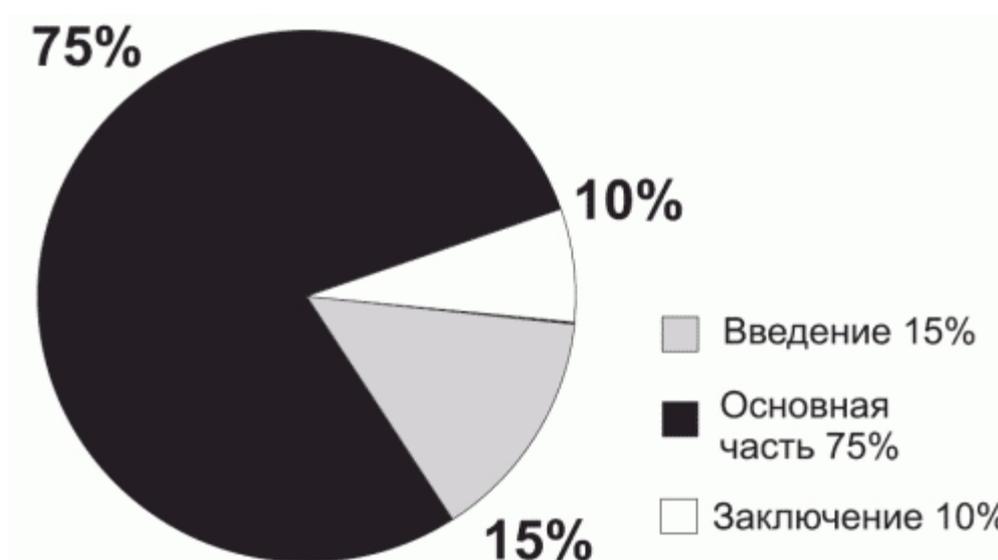


Рис. 4. Распределение времени в стандартной презентации

Однако, поскольку подготовка презентации – процесс творческий, то в ряде случаев можно использовать «шоковую», или «инверсную», форму презентации. В таком случае можно начать с краткого представления главных выводов-аргументов, оглушив и ошеломив аудиторию. Затем следует краткое введение с основной частью, после чего повторяются выводы полностью.

1. Выводы и аргументы. В общем виде ответ на вопрос: «Почему это стоит делать?»

Определение цели презентации.

2. Краткая история вопроса, основная часть, подготовка аргументов.
3. Кульминация презентации. Полные выводы, заключение. Триумф!
4. Аплодисменты.
5. Ответы на вопросы.

6. Ваше заключительное слово, итоги результатов презентации и ответов на вопросы, призыв к реальным действиям – покупке товара, слиянию компаний, определению цены, т.е. осуществлению Вашей цели, ради которой Вы делали эту презентацию.

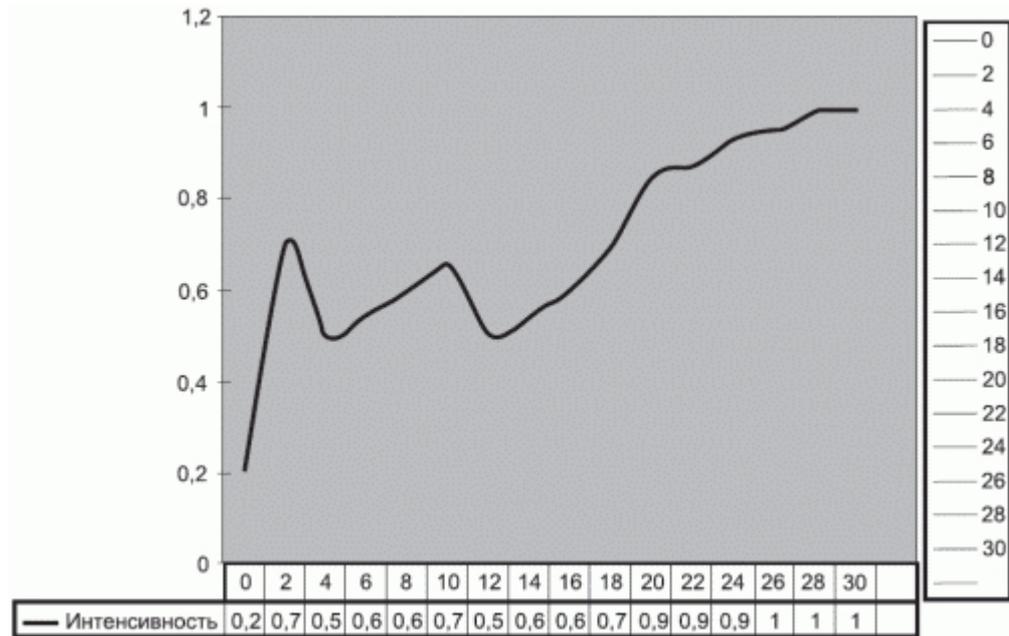


Рис 5. Распределение эмоциональной интенсивности в инверсной презентации.

Здесь распределение времени должно выглядеть следующим образом: **краткие выводы – 2%** , **Введение – 15%** , **Основная часть** потребует **73%** , **развернутые выводы – до 10%** отведенного Вам времени.

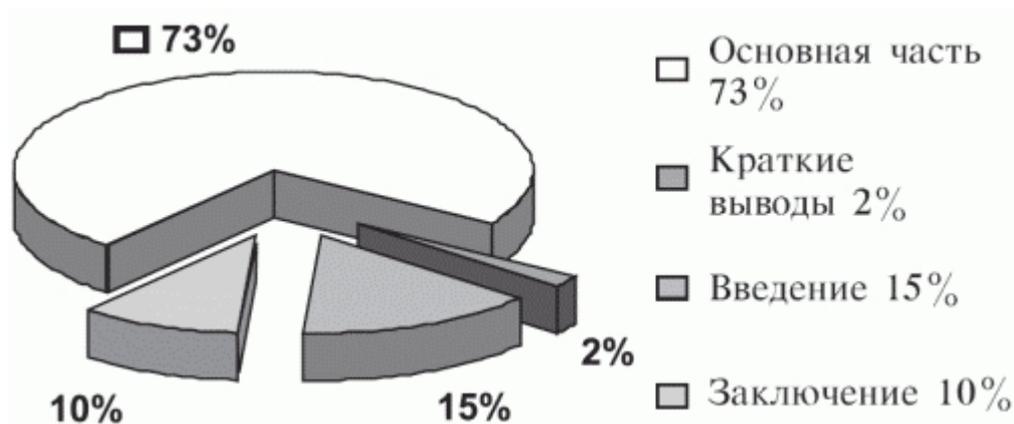


Рис. 6. Распределение времени в инверсной презентации

Распределение по времени должно быть сбалансированным, чтобы за отведенное время успеть правильно расставить все акценты, задержать внимание слушателя ровно на столько, сколько ему нужно для понимания сути вопроса. Одинаково плохо, если слушатели не сумеют в отведенное время разобраться с постановкой вопроса или начнут зевать при его скучной проработке. Результат будет в обоих случаях одинаковым: Вы потеряете внимание Вашей аудитории.

Обратите внимание, что в обоих случаях презентация не заканчивается ответом на вопросы. Почему? Потому что Вы решили быть сильным лидером, а это значит, что Вы должны до последнего момента держать ситуацию под контролем. Именно Вы должны подвести итоги презентации в своем заключительном слове, с учетом целей презентации. Следуйте известной стратегии Дональда Трампа: «Сражайся, пока не победишь!».

3.4 Реализация выбранной стратегии

Итак, цели поставлены, стратегия презентации выбрана. **Ваш следующий шаг – способ реализации выбранной стратегии.** Любая презентация состоит из трех составляющих – визуальной, вербальной и поведенческой. Визуальная часть – это то, что Вы покажете на слайдах или компьютере. Вербальная – это то, что Вы при этом скажете. Не стоит думать, что визуальная часть – это квинтэссенция вербальной. Все три части должны быть взаимосвязаны и взаимообусловлены, и так же идеально подходить друг к другу, как элементы детской игры пазл.

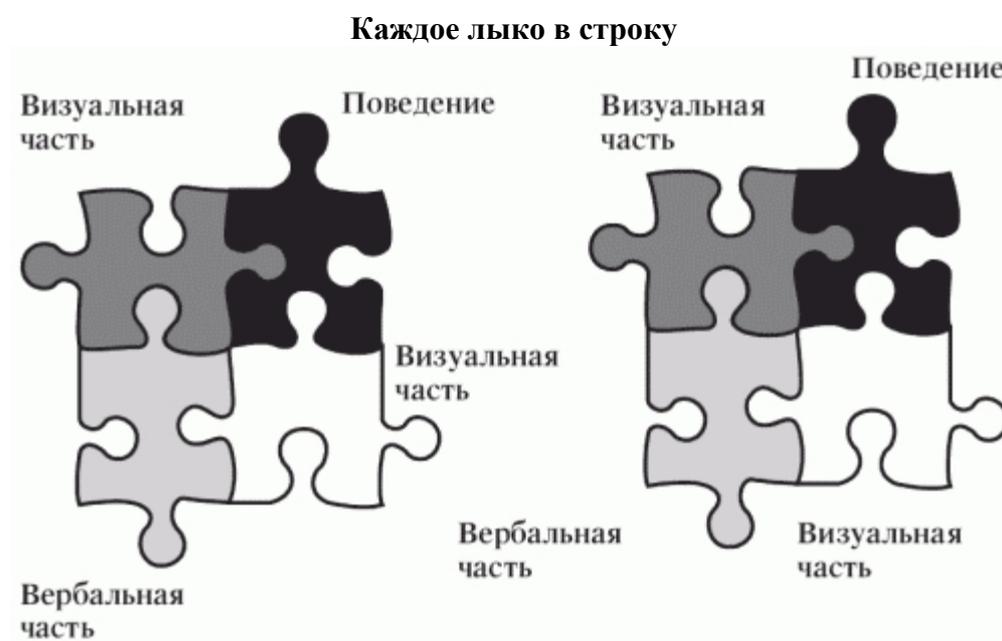


Рис.7. Взаимное соответствие частей презентации

С чего начать?

Начинать техническую подготовку следует с подготовки структурного плана презентации, как указано в **Таблице 4**, с учетом отведенного Вам времени. В этом плане Вы должны собрать воедино все, что войдет в будущую презентацию: основные мысли, аргументы, примеры, все, что поможет Вам достичь поставленной цели, т.е. убедить Ваших слушателей. Только после того, как Вы наведете ясность в мыслях, можно приступить к подготовке слайдов и докладу согласно плану.

ТАБЛИЦА 4. Структурный план презентации

АВТОР:		
НАЗВАНИЕ:		
ЦЕЛЕВАЯ АУДИТОРИЯ:		
ДАТА И МЕСТО ПРОВЕДЕНИЯ:		
ОЦЕНКА ПРЕЗЕНТАЦИИ: По результатам По отзывам		
СОДЕРЖАНИЕ	ПРЕДСТАВЛЕНИЕ	ОСОБЕННОСТИ
ВВЕДЕНИЕ		
ОСНОВНАЯ ЧАСТЬ		Образцы продукта
ЗАКЛЮЧЕНИЕ		

Подсчитайте число слайдов, исходя из нормы внимания 1,5 – 2 минуты на один слайд. Обычно на стандартную презентацию отводится не более 30 – 40 минут чистого времени без ответов на вопросы. Делать более продолжительную по времени презентацию не имеет смысла, т.к. уже через 25 – 30 минут слушатели устают от обилия информации и вызванных ею эмоций. Еще никто на свете не жаловался на то, что презентация была слишком короткой! Эффективная, эмоционально и информационно насыщенная, не утомившая слушателей презентация скорее заслужит похвалу и одобрение, чем скучный многочасовой доклад, даже если он был очень добросовестно подготовлен с профессиональной точки зрения.

Следующий очень важный вопрос, который Вам предстоит решить, сколько минут отвести на слайд. Принято считать, что каждый слайд наиболее эффективно показывать 1,5 – 2, в особых случаях – до 2,5 минуты. Конечно, время показа зависит от содержащейся на нем информации. Если на слайде представлена очень важная информация, на которую Вы собираетесь сослаться и позже, то время показа, естественно, увеличивается. За это время Вам надо успеть ознакомить слушателей с основными положениями и утверждениями, представленными на слайде.

Скорость показа слайдов варьируется в различных частях презентации и зависит от раздела презентации. Например, вступление стоит показать с такой скоростью, чтобы четко выразить основные вопросы, составляющие предмет презентации. От того, насколько правильно поймут Ваши слушатели рассматриваемый вопрос, зависит, насколько они согласятся с Вашими выводами и рекомендациями.

Золотое правило:

Грамотно поставленный вопрос содержит в себе правильный ответ.

Основную часть, в которой содержится фактический материал, стоит начать с краткого плана изложения. Как хорошая дорожная карта, такой план поможет слушателю сразу правильно ориентироваться в Вашей презентации, а Вам – не потерять нить изложения. Скорость смены слайдов выше, чем во введении. Поэтому на показ каждого слайда можно отвести 1,5 – 2 минуты. Согласно Вашему плану, основная часть должна будет представлена в виде блоков информации. Каждый блок изложения должен заканчиваться кратким выводом, а набор выводов или предпосылок для них составит Ваше заключение.

Заключение нужно показать довольно медленно, вдумчиво; если потребуется, еще раз кратко повторить, почему Вы пришли к такому выводу, опираясь на факты, приведенные в основной части.

Пример стандартной презентации на 30 минут

Введение: 3 – 4 слайда, 5 – 8 минут.

Основная часть: 9 – 12 слайдов, 18 – 20 минут.

Заключение: 1 – 2 слайда, 5 минут.

Пример «инверсной» презентации на 30 минут

Краткие выводы: 1-2 слайда, 1-2 минуты.

Введение: 3 – 4-слайда 5 – 8-минут.

Основная часть, факты: 10 – 12 слайдов, 20 минут.

Заключение: 4 – 5 слайдов, 10 минут.

Безусловно, приведенные примеры – это только руководство к действию. В каждом реальном случае выбор стратегии презентации – стандартной или инверсной – остается за Вами и зависит от целевой аудитории. Постарайтесь, однако, приблизительно следовать рекомендациям по распределению времени и эмоциональных акцентов.

Ваш следующий шаг – выбор технических средств.

Самый простой путь приготовить красивую презентацию – это воспользоваться соответствующей компьютерной программой. Показать такую презентацию можно как на проекторе, так и прямо с компьютера. В настоящее время существует такое изобилие программного обеспечения, что проблема состоит не в том, чтобы найти программу, а в том, чтобы правильно выбрать из имеющегося набора. При этом надо руководствоваться следующими соображениями: программа должна быть универсальной и устойчиво работать на Вашем компьютере, быть пригодной как для показа слайдов, так и для работы с бимером, иметь все возможности для подготовки презентации – все виды представлений (графики, диаграммы всех сортов, тонирование, соединения, стрелки, различные цвета, языки и шрифты и т.п.).

Известно, что самая надежная техника ломается в самый неподходящий момент, т.е. в момент презентации. Поэтому, если Вы сделали свой выбор в пользу компьютера, не поленитесь на всякий случай распечатать эти же самые слайды для проектора и сделать резервную копию на CD- или USB-чипе, если Ваш компьютер вдруг решит сломаться. Проверьте уровень батарей, подзарядите их, если нужно. Не забудьте необходимые разъемы, шнуры, переходники, т.е. все те мелочи, которые могут сорвать отлично подготовленную презентацию. К техническим средствам также относится так называемый предметный план. Это особо актуально, если Вы представляете новый продукт, услугу.

Каждому – свое. Стиль презентации

Существует ряд возможных презентаций – от элегантных черно-белых графических, выполненных на слайдах, до сложных 3D-мультимедийных презентаций с эффектами анимации и музыкальным сопровождением. Выбор стиля, как и все остальное, зависит от Вашей аудитории.

Золотое правило:

Не существует универсальной презентации, которая была бы эффективна как для высшего менеджмента, так и для производственного состава, дилеров, работников сервиса, покупателей.

Как мы уже договорились выше, презентацию для высшего руководства рекомендуется делать в более сдержанной классической манере, презентацию для покупателей и потребителей услуг – в эффектной мультимедийной манере. Это два полюса, между которыми лежат необозримые просторы для фантазии. При этом следует последовательно придерживаться единообразия. Например, если Вы выбрали для усиления эффекта черно-белое представление, не следует его «разбавлять» цветными слайдами. Шрифты для заголовков должны быть одинаковыми на всех слайдах, пояснительный текст может быть написан другим шрифтом, но на всех слайдах следует придерживаться одного шрифта для одного вида информации. Последнее дело – использовать слайды из других презентаций, вставляя их в Вашу. Явное различие в стиле, нумерации и пр. отличия покажут, что Вам глубоко наплевать, какое впечатление произведет Ваше выступление. Ваша аудитория, а также Ваше руководство сделают немедленные выводы. Будьте уверены, что в случае провала важной презентации Вы будете первым кандидатом на увольнение. И, надо сказать, поделом.

Материалы для раздачи

Очень часто для принятия окончательного решения Вашим слушателям потребуется время. Чтобы такое решение соответствовало целям сделанной Вами презентации, полезно будет раздать копии слайдов презентации. Вы можете для экономии бумаги, места в портфеле сделать уменьшенные копии, когда на одном листе уместается содержание 2 слайдов. Однако это допускается делать в том, и только том случае, если от этого не пострадает качество представления. Помните, изучение этих материалов – это тоже часть Вашей презентации, которая должна привести к реализации поставленной Вами цели! Не забудьте внизу указать Ваши имя, должность, компанию, телефон, домашнюю страничку компании в Интернете и адрес электронной почты. Позаботьтесь о брошюрах, рекламных материалах, достаточном количестве своих визитных карточек. Если Вы собираетесь представить бесплатные образцы товара для высшего менеджмента и Совета директоров, будьте готовы ответить на вопросы: сколько стоит для компании раздача таких образцов, из каких фондов производится оплата, насколько эффективна такая форма агитации.

3.5. Вначале было слово. Вербальная часть презентации

Вербальная, или устная, часть презентации – это то, что Вы скажете словами для объяснения и подтверждения приведенной на слайдах информации. Устная часть состоит из собственно доклада и текста на слайдах. Устную часть презентации надо готовить особенно тщательно, ведь одним словом можно испортить все впечатление. При этом Ваша речь должна удовлетворять 12 следующим условиям.

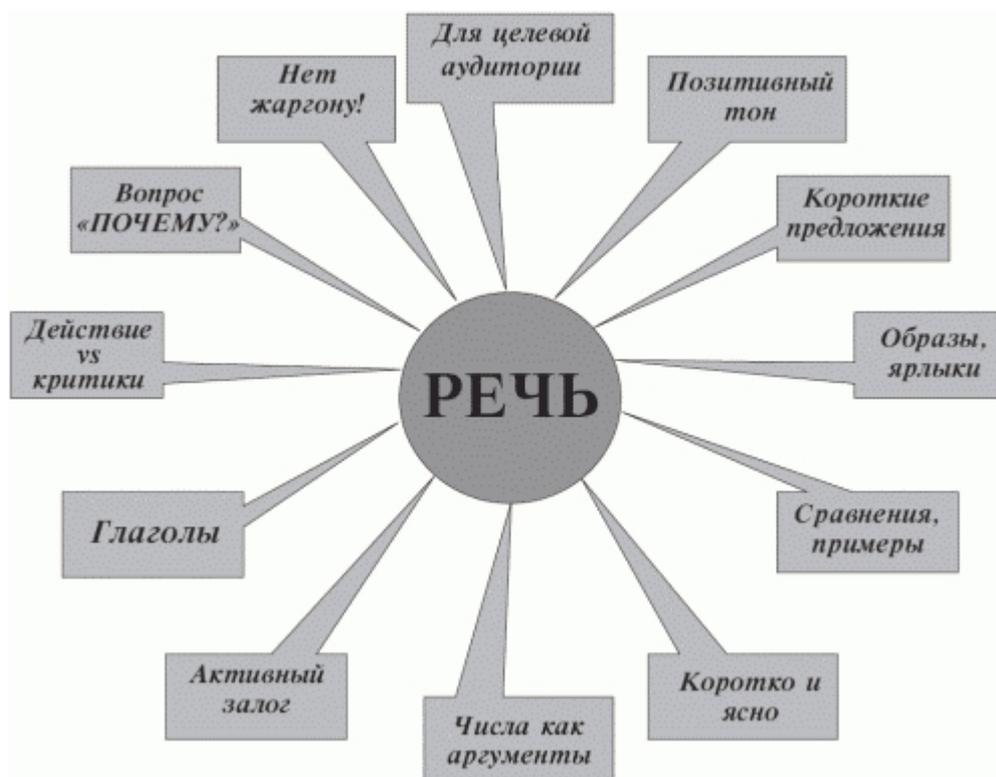


Рис. 8. 12 условий для эффективной устной части презентации.

1. *Речь должна быть обращена к целевой аудитории.* Помните, к кому обращена Ваша речь! Это накладывает определенные обязательства на докладчика. Даже громкость и темп выступления, не говоря уже о стиле языка, всегда зависят от целевой аудитории. Представьте себе выступление в Палате лордов и на городском рынке. И хотя в обоих случаях Вы, безусловно, уважаете свою аудиторию, Ваша речь будет в различных случаях совершенно разной.

2. *Тон речи должен быть позитивным, или Двойная выгода не использовать отрицания в презентации.* Поскольку Ваша цель – продать, то и тон выступления, по определению, должен быть строго позитивным. Забудьте на время о частице «НЕ». Она крадет время и отвлекает от смысла. Например, если Вы хотите сказать, что что-то не было сделано, написано, куплено, доставлено, то Вы при этом не сообщаете, что же делать потом, т.е. даете заведомо пустое сообщение. Это пустое сообщение надо будет объяснить и дополнить, т.е. потратить то небольшое время, что у Вас есть. Так не лучше ли сразу сказать, что, как, когда было сделано, доставлено, выполнено? И тон презентации при этом будет сугубо позитивным.

3. *Предложения должны быть короткими. Язык презентации обязан быть лаконичным уже в силу ограниченного времени.* Поэтому сделайте из большого и всеобъемлющего доклада краткую презентацию, в которой содержатся только те факты и данные, которые приведут Вашу аудиторию к принятию нужного Вам решения. Сокращения приводите вначале на уровне предложений, затем – на уровне слов. Пользуйтесь знаменитой формулой KISS.

Формула KISS = Keep It Short and Simple!

Т.е. буквальный перевод: «Держи это коротко и просто!».

4. *Образы, ярлыки, примеры. Как сделать Вашу речь запоминающейся?* В речи должны быть использованы образы, ярлыки, примеры, достойные повторения.

Найдите яркие и красочные определения, не стесняйтесь их использовать. Помните, Ваша цель – продать! Поэтому хвалить свой продукт – вполне понятное и благое дело. Найдите для предмета презентации (продукта, альянса и т.п.) 4 – 5 наиболее ярких и незабываемых определений (*уникальный, единственный в своем роде, новейший, отражающий последние достижения медицины, техники, действительно первый на рынке, самый дешевый при исключительном качестве и т.п.*). Используйте это слово только в паре с таким определением. Можно с уверенностью сказать, что к концу презентации Ваши слушатели будут думать об этом предмете как об уникальном, единственном в своем роде, т.е. теми же самыми словами, какие Вы использовали в презентации. Такие ярлыки стоит использовать, когда Вам надо закрепить в сознании слушателей некую нужную для Вас информацию. Человек мыслит образами, поэтому для всех ключевых позиций следует подготовить образ, который и запомнится больше всего. Например, если Вы говорите о продукте, свяжите его с таким образом, который поможет запомнить этот продукт. Нет нужды говорить, что образ должен быть обязательно положительным. Полезно будет подготовить ряд примеров, достойных повторения. Где можно почерпнуть такую информацию? Из жизни, т.е. отовсюду – из литературы, кино, последних событий культуры и спорта и т.п. Примеры тоже должны быть положительными!

5. *Сравнения и аналогии помогают подчеркнуть достоинства Вашей цели. В отличие от..., в предлагаемом нами варианте сотрудничества нужно отметить следующие преимущества. По сравнению с уже существующими продуктами наше изобретение, нововведение и пр. имеет ряд решающих преимуществ: качество, цена, сервис и пр.*

6. *Коротко и ясно.* Используемые обороты речи должны быть точными и наглядными. Поскольку Вы серьезно ограничены по времени, в Вашей речи нет места пустым фразам и ничего не значащим заявлениям. Каждая пустая фраза крадет время и место у действительно нужной информации. Что Вы выберете? Если Вы что-то говорите, это должно быть связано с информацией, представленной на слайде. Если Вы говорите «машина», то это может быть и автомобиль, и стиральный автомат, и тестомесильный агрегат. Дайте четкое определение, что Вы имеете в виду. *Это похоже на снайперскую стрельбу – количество выстрелов ограничено, а каждым выстрелом надо попасть в десятку.* Это предложение, кстати, пример образа и аналогии.

7. Числа как аргументы

Золотое правило: «Имеющий ум, сочти число».

Пифагор

Используйте числа в помощь аргументам. При перечислении важных параметров очень полезно будет указать их число. Например: **3** *возможных способа доставки грузов, 5 поставщиков основных комплектующих, 4 причины выбрать это сырье и т.п.* Слушатель обязательно запомнит число, после чего ему не останется ничего другого, как запомнить, к чему оно относится. Вспомните, как эффективно бывает перечислять что-то и загибать при этом пальцы. (Вы точно помните, что загнутых пальцев было 3. Два аргумента Вы вспомнили, какой же был еще?). Или завязывать «узелки на память». Такими действиями Вы просто строите ассоциативные связи, которые делают процесс запоминания чрезвычайно простым.

Если Вы проводили расчеты, которые вошли в презентацию, оставьте конечные цифры без округления. Это продемонстрирует аудитории, что Вы честно считали, поэтому этим выкладкам можно доверять.

8. *Активный залог. Выше мы уже договорились, что Вы – сильный лидер, поэтому и*

Ваша манера изложения должна быть активной, и язык должен быть соответствующим, т.е. активный. Поэтому Вы используете активный залог, которым показываете, что Ваша позиция правильная, подтвержденная расчетами, испытаниями и пр. Все Ваши положения и утверждения должны быть сформулированы уверенно, четко и однозначно. (*Мы можем точно сказать, что... должны особо подчеркнуть, что... с уверенностью можем гарантировать, что... у нас нет другого выхода, как заключить, что... и т.п.*). Избегайте пользования сослагательным наклонением и безличными предложениями: я бы сказал (или не сказал?), можно заключить (а можно и не заключить!) и пр. Такие вежливо-уклончивые формы, скорее, уместны в ходе переговоров, когда выступающий хочет проверить реакцию партнера на некоторое свое предложение.

9. *Глаголы вместо существительных.* В данном случае более эффективно использовать глаголы, а не существительные. Почему? Существительное отражает некое статическое состояние процесса, а глагол описывает его динамику. Чтобы разобраться в процессе, надо знать его динамику. Поэтому первоначальное использование существительных подразумевает дальнейшее использование глаголов. Опять потеря времени, двойная работа. Чтобы избежать этого, делайте упор на использование глаголов. К тому же Вам надо вызвать желательное действие у Вашей аудитории. А действие – это глагол. Обратитесь к Словарю полезных глаголов, приведенному в конце раздела.

10. *Действие вместо критики.* Побуждение к действию работает лучше самой острой критики, поскольку указывает пути улучшения, т.е. опять экономия времени презентации. Например, можно сказать, что какое-то дело было выполнено плохо. Однако в критике нет указания на причины, вызвавшие такую проблему. Поэтому сразу берите быка за рога и говорите: *«Чтобы избежать потерь рабочего времени, было сделано... Чтобы уменьшить накладные расходы, мы предлагаем.... Чтобы улучшить качество, мы осуществили следующие изменения в технологическом процессе...»*

11. *Вопрос «почему?».* Пожалуй, самый главный вопрос в жизни. И в презентации вопрос «Почему?» может оказаться очень полезным в следующих ситуациях. Вы хотите подвести аудиторию к некоторому неожиданному или неочевидному для нее выводу. Начните с этого самого вывода, затем задайте вопрос: *«А почему, как Вы думаете, это справедливо?»* . И сразу же перечислите 3 аргумента в пользу такого утверждения: *«Это справедливо по 3 причинам. А именно...»* . Таким образом Вы неявно вовлекли аудиторию в решение поставленной задачи, и вы все вместе пришли к нужному утверждению, которое теперь будет трудно оспорить, как любое принятое коллективно решение. После этого самое время сделать решительный вывод: *«Таким образом... при таких условиях... как мы убедились, как мы видим, что... Теперь ни у кого не вызывает сомнения, что...»* . При этом Вы должны всегда говорить «мы». Использование местоимения мы вместо местоимения я – огромная сила. Этим самым Вы показываете, что Ваша аудитория и Вы – одна команда, усилия которой направлены на решение поставленной задачи. Поэтому, как только Вы совместными усилиями найдете это решение, вам всем не останется ничего другого, как с ним согласиться. Вы все вместе ответили на вопрос «почему?».

12. *Нет жаргону!* Профессиональный жаргон уместен в рабочих ситуациях и на рабочем месте, но уж никак не в Театре одного актера. Это как будто Вы пригласили зрителей в театр, где представление дается на иностранном языке, и они этим языком не владеют. Как Вы думаете, сколько зрителей останется в зале после антракта? Избегайте пользоваться профессиональным жаргоном. В презентации ему не место.

Доклад. Для подготовки презентации напишите доклад, который сопровождает показ слайдов. Не бойтесь, если вначале доклад будет чересчур длинным, подробным и развернутым. Это нормально. Вспомните, как гениальный скульптор Микеланджело ваял

свои гениальные произведения: он «просто» отсекал все ненужное.

Текст на слайдах. Напишите вначале все, что бы Вы хотели сказать, выберите самое важное, отбросьте остальное. В самом важном проведите, как и раньше, сокращения вначале на уровне предложений, затем – на уровне слов. После этого у Вас останется квинтэссенция Вашего сообщения. Пример: *«Существует ряд причин, делающих слияние наших компаний неизбежным. Основными являются: острая конкуренция на рынке, потеря обеими компаниями своей доли на рынке, удорожание сырья, удорожание производимой продукции».* После обработки смысл этого сообщения можно выразить в таком виде:

**Конкуренция.
Повышение цен на сырье.
Потеря доли на рынке.
Увеличение себестоимости продукции
ШАНС НА ВЫЖИВАНИЕ – В ОБЪЕДИНЕНИИ**

После того как устная часть, т.е. Ваш доклад готов, распечатайте его, согласно содержанию слайдов. Это значит, что к каждому слайду должен быть свой пояснительный текст. В каждую свободную минуту вдумчиво читайте текст вслух.

Это поможет Вам:

- *запомнить содержание близко к тексту, но не наизусть*
- *обрести уверенность в себе, т.к. каждое прочтение Вашего же текста углубляет понимание предмета.*

Возможно, Вам придут в голову какие-то новые идеи, которые Вы сможете отразить в своей презентации.

Карточки – помощники. Одновременно Вы должны приготовить на карточках размером с открытку шпартгалки, которые Вы будете держать при себе в процессе презентации и которые помогут Вам не сбиться с мысли. На карточках напишите основные мысли, аргументы, факты, т.е. все то, что Вы собираетесь сказать, показывая данный слайд. Напишите только начало предложения: этого будет достаточно, чтобы вспомнить забытое, восстановить порядок следования презентации и пр. Количество карточек равно количеству слайдов, нумерация карточек должна соответствовать нумерации слайдов и листов доклада. Как только Вы почувствуете себя достаточно уверенно в изложении текста, отложите в сторону листы доклада и воспользуйтесь подготовленными карточками. Вы должны иметь перед собой слайд и карточку в руках, т.е. проводить подготовку в обстановке, приближенной к боевой.

Золотое правило:

При выступлениях с презентацией категорически запрещается использовать как глаголы с отрицанием, так глаголы негативного смысла!

Название презентации

Золотое правило:

Как судно назовешь, так оно и поплывет.

Капитан Врунгель

Название презентации должно отвечать следующим требованиям:

- однозначно отражать цель презентации,
- быть запоминающимся,
- быть коротким, но емким.

Чтобы придумать название, напишите в одном предложении цель презентации, т.е. то, в чем Вы собираетесь убедить Вашу аудиторию. Затем начинайте сокращать на уровне слов, пока не сможете четко сформулировать свою главную мысль в 4 – 5 словах. Если Вы придумали несколько вариантов названия, – очень хорошо, оставьте их, смотрите на них свежим взглядом каждый день. Наверняка у Вас появится еще несколько звучных, емких, ярких и запоминающихся названий. Из собранной коллекции Вам надо будет выбрать наиболее подходящее. Если Вы делаете презентацию от лица Вашего подразделения, компании, посоветуйтесь с коллегами, устройте обсуждение названия. Название доклада не должно быть провокационной или призывающей к конфликту с аудиторией! *Название, введение и аргументы заключения запоминаются больше всего* . Поэтому и Ваше название должно быть ярким, как газетный заголовок.

Логотип компании, автор



НАЗВАНИЕ ПРЕЗЕНТАЦИИ

Картинка по теме

© Ваше имя

Рис. 9. Титульный лист презентации

Введение

Введение и заключение – два ключевых момента презентации. Строго говоря, в презентации, как и в любом спектакле, нет неважных моментов. Но первое впечатление – самое важное, оно формирует у слушателей доверие к докладчику и, как следствие, к вопросу, который он или она представляет. Введение делается по следующему плану:

- √ *Представьте, сообщите Ваше имя, компанию, должность.*
- √ *Предложите регламент.*
- √ *Назовите тему презентации. Титульный лист.*
- √ *Сообщите цель презентации. Не забудьте особо подчеркнуть выгоды и преимущества, предлагаемые слушателям.*

Введение

История вопроса

+

Интересы аудитории

Решение вопроса в интерес аудитории

Рис.10. Слайд «Введение»

Из второго слайда, представляющего цель, должно быть понятно, какие вопросы вынесены на обсуждение (понять, исследовать, рассмотреть и т.п.), а какие остались за его рамками. Это поможет в дискуссии избежать не относящихся к делу вопросов. Третий слайд стоит посвятить истории вопроса. Это особенно важно для людей, впервые присутствующих на таком докладе и не знающих предыстории. Приготовьте стандартные фразы приветствия, официально представляющие Вас, Вашу компанию. Такие заготовки пригодятся и в Вашей дальнейшей деятельности.

Основная часть

Основная часть презентации начинается с показа плана. Каждый пункт такого плана – отдельный блок информации. Расположите смысловые модули так, чтобы они следовали друг за другом по нарастающей, чтобы к заключению выйти на кульминацию Вашей презентации. Основная часть содержит в себе фактические материалы, поэтому вызовет наибольшее количество вопросов, большую часть из которых Вы обязаны предвидеть.



Рис. 11. Слайд «Основная часть».

Золотое правило:
Тонкая лезть – эффективное коммерческое средство.

Обязательно тепло поблагодарите за предоставленный фактический материал, укажите источники, из которых Вы его получили.

Заключение

Апофеоз, самая важная часть. Заключение, как правило, самая короткая и самая эмоционально насыщенная часть презентации. В заключении Вам предстоит представить все аргументы, выводы, подводящие Вашу аудиторию к принятию нужного для Вас решения, т.е. к выполнению поставленной цели. Для этого нужно выполнить следующую последовательность действий:

- √ повторить главную цель презентации, заявленную во введении,
- √ сделать краткое резюме основной части (*мы рассмотрели основные составляющие, концепцию вопроса, проблемы... Это рассмотрение однозначно показало, что... и т.п.*),
- √ сформулировать, исходя из результатов основной части, такие аргументы, которым будет невозможно противостоять. Порядок следования аргументов может быть таким же, как и в основной части, или согласно формуле «3, 1, 2, 4». Здесь наиболее важный и сильный аргумент – 4, самый слабый – 1. Для трех аргументов формула выглядит таким образом: «2, 1, 3». Проверьте на Вашем конкретном материале, какой порядок следования аргументов будет в данном случае наиболее эффективным. Здесь, как и везде в маркетинге, должен применяться индивидуальный подход. В любом случае скажите: «Таким образом, мы имеем как минимум 3 (4) неоспоримых аргумента в пользу решения о...»,

√ По окончании заключения поблагодарите с улыбкой аудиторию за внимание и переходите к ответам на вопросы. Спросите: «Какие будут вопросы?». Этим самым Вы приглашаете аудиторию спросить о чем-то конкретном, относящемся к предмету презентации. Поэтому говорить: «Будут ли вопросы?» не стоит, это неверно по существу. Конечно же, вопросы будут, так к чему об этом спрашивать?

Заключение

Аргумент 1 + интересы аудитории
Аргумент 2 + интересы аудитории +
Аргумент 3 + интересы аудитории
Аргумент 4 + интересы аудитор

В А Ш А Ц Е Л

Рис. 12. Слайд «Заключение»

Золотое правило:

Важно не то, что ты сказал, а то, что услышали.

Важно не то, что услышали, а то, что поняли.

Важно не то, что поняли, а как начали выполнять.

Процесс принятия аудиторией аргументов Вашего заключения состоит из трех шагов: услышать, понять, выполнять. Выполнять – значит принять решение, к которому Вы призываете. Поэтому не стесняйтесь в заключении не один раз повторить выводы и аргументы. Во-первых, не все смогут с первого раза все услышать и понять. Дайте аутсайдерам аудитории такой шанс, повторите выводы, это в Ваших же интересах. Во-вторых, между процессами слышать и понимать проходит определенное время, у разных людей по-разному. Заполните этот коротенький интервал времени повторением выводов, включив моторную память аудитории. Известно же, что повторенье – мать ученья. В-третьих, повторяя выводы в разном темпе и с разными смысловыми ударениями, Вы тем самым подчеркиваете их различные аспекты. В результате Вы получите набор равноценных по восприятию и очень сильных аргументов. Вспомните о вопросе «почему?». Кратко и очень уверенно повторите, на основе чего Вы пришли к такому заключению.

Кик-боксинг, или ответы на вопросы

Выше Вы согласились, что на вопросы лучше ответить в конце презентации. Понятно, что в процессе подготовки презентации Вы стали экспертом в данном вопросе. Действительно, никто, кроме Вас, не потратил столько времени и усилий, чтобы досконально разобраться во всех деталях. Вы серьезно изучили свою аудиторию. Поэтому Вам не составит труда приблизительно спрогнозировать вопросы, которые Вам могут задать и почти наверняка зададут. Для этой цели приготовьте свое «секретное оружие» – ответы на предполагаемые вопросы. Их можно представить на отдельных скрытых слайдах, выполненных в стиле презентации. Вы также можете спровоцировать аудиторию на вопрос, ответ на который у Вас приготовлен в скрытом слайде. Отвечать на вопрос нужно тоже по плану.

План ответа на вопрос

1. Обязательно поблагодарите задавшего вопрос, каким бы глупым или каверзным он Вам ни казался, в следующих выражениях: «*Спасибо. Отличный вопрос!*», «*Спасибо. Очень интересный вопрос!*».

2. Если человек задавал вопрос только для того, чтобы обратить на себя внимание, он будет удовлетворен публичной похвалой, мало вникая в суть ответа.

3. Если Вам удалось спрогнозировать вопрос, и у Вас уже на отдельном слайде есть ответ, просто покажите этот слайд и объясните, в чем тут дело.

4. Если вопрос относится к конкретным данным, о которых Вы уже упоминали в своей презентации, найдите соответствующий слайд и покажите его.

5. Если Вы не готовы сразу точно ответить, переформулируйте вопрос и спросите, правильно ли Вы его поняли? Самое главное – это правильно понять вопрос! Дайте короткое объяснение и пригласите спрашивающего вернуться к этому вопросу по окончании общей дискуссии. За это время Вы почти наверняка сумеете вычислить правильный ответ.

6. После того как Вы ответили, уместно будет спросить, удовлетворен ли спрашивающий Вашим ответом? Если да, переходите к следующему вопросу. Если нет, пригласите спрашивающего вернуться к вопросу после общей дискуссии в интересах остальной аудитории: «*Хорошо. Чтобы не задерживать наших коллег, я объясню Вам, в чем тут дело после общей дискуссии*». Сказав «*Хорошо*», Вы дали оценку своему ответу. Это не Вы плохо ответили, это спрашивающий не может понять.

7. Если Вы к концу презентации чувствуете, что никак не можете найти правильного ответа, начинайте задавать вопросы, чтобы понять, что же спрашивающий имеет в виду. Вы можете также показать ему слайды той части презентации, которая прямо связана с вопросом. Если вопрос разумный, то совместными усилиями Вы обязательно найдете правильный ответ.

8. Не уклоняйтесь от ответов на вопросы. Ведь любой вопрос показывает, что Ваши слушатели услышали, запомнили и поняли из Вашей презентации.

Золотое правило:

Если Вы хотите что-то понять, не стесняйтесь задавать вопросы.

Вы ответили на последний вопрос. Время подвести итоги. Как бы Вы ни выступили, бороться надо до конца. Поэтому Ваше заключительное слово должно быть выдержано строго в положительном ключе. Если Вы довольны своим выступлением, то повторите еще раз цель, кратко суммируйте результаты ответов на вопросы, которые еще больше подтвердили справедливость Ваших утверждений. Поблагодарите аудиторию за внимание, завершите презентацию. Если в самой презентации или в ходе ответов на вопросы имели место моменты, которые не позволяют сказать, что Вы отлично выполнили поставленную задачу, постарайтесь свести их значение к минимуму парой заранее подготовленных фраз: «*Несмотря на небольшие, некоторые разногласия в, при..., все равно, тем не менее можно заключить, что... Хотя в отдельных вопросах существует разногласие, мы хотим подчеркнуть, что это всего лишь небольшой частный случай, вопрос... , который ни в коей мере не меняет сути дела*». Если в мероприятии участвует ведущий, он должен сказать несколько заключительных фраз – поблагодарить Вас как докладчика, аудиторию – за ее интерес. Презентация закончена.

3.6. Лучше один раз увидеть. Визуальная часть презентации

Итак, Вы все подготовили: определили стиль презентации, ориентируясь на конкретную аудиторию; распределили время на 3 неравные части – введение, основную часть и заключение; приблизительно подсчитали количество слайдов; подготовили информацию, которую необходимо отобразить графически и текстом.

Правила подготовки слайдов

1. На первом слайде следует написать название презентации, фамилию автора, название компании, если презентация делается от ее лица.

2. На каждом слайде формата А4 полагается отобразить не более 2 картинок с подписями под или над ними или 6 – 7 строк текста.

3. Особое внимание следует обратить на шрифт. Крупный размер шрифта – приманка для аудитории. Мелким шрифтом сообщаются такие подробности, которые могут не понравиться слушателям. Выберите правильный фон, т.е. дизайн шрифта. Отлично смотрятся все округлые шрифты, у которых высота почти сравнима с шириной буквы. Для расстановки акцентов следует пользоваться курсивом, жирным шрифтом и подчеркиванием.

4. Не забудьте внести нумерацию страниц! Это поможет Вам ориентироваться в презентации в условиях нехватки времени, находясь под воздействием эмоций.

5. Выбор цветовой гаммы зависит от Вашей аудитории. Для высшего менеджмента будет достаточно использования 3 – 4 подходящих цветов. Для всех других – на Ваш хороший вкус. Главное, это чтобы цветовое богатство не отвлекало от предмета презентации.

6. На каждом слайде внизу должно стоять мелкими буквами Ваше имя, название компании. Если Вы считаете, что подготовили выдающуюся работу, которую можно будет использовать в дальнейшем, и не только Вами, рекомендуется защитить свои авторские права знаком ©.

7. Приготовьте Ваше «секретное оружие» – скрытые слайды с домашними заготовками. Такие слайды могут понадобиться Вам при ответах на вопросы, дискуссии, обсуждении после презентации. Поскольку оружие секретное, оно до поры находится в особой папке, и Вы используете его только в указанных ситуациях. Почему? Нельзя объять необъятное. Презентация ограничена по времени и по продолжительности внимания аудитории. Нельзя за 30 – 40 минут рассказать все, что Вы знаете по этому вопросу.

Цифры, таблицы, диаграммы

Как известно, лучше один раз увидеть, чем сто раз услышать. Поэтому Вашим следующим шагом будет дизайнерская работа, т.е. перевод собранной, отфильтрованной и сжатой информации в образ. И этот образ должен быть ярким и запоминающимся. Существуют следующие возможности для представления информации в зрительные образы:

- обычные таблицы,
- графики,
- диаграммы различного вида – круговые, колонками, столбиками и пр.,
- схемы и организационные диаграммы,
- перечисления.

Таблицы – наиболее простой способ представить некоторую информацию, однако в случае цифровых таблиц далеко не самый наглядный. Поэтому таблицы такого рода лучше использовать как вспомогательное средство, поместив их рядом с диаграммами или графиками, выполненными на их основе. Если же Вы видите, что графической информации достаточно для понимания вопроса, от использования цифровых таблиц лучше вообще отказаться. Двухмерные таблицы-матрицы могут быть очень эффективными, если в них собраны вопросы планирования, учета и контроля.

Графики и кривые – это **выражение функциональной зависимости**, например: прибыли от числа продавцов, роста стоимости товара от времени года, изменения потребления чего-то в зависимости от роста доходов, динамики изменения прибыли за год и пр. Поэтому **графики** лучше использовать там, где Вы предполагаете:

провести сравнение аналогичных процессов за несколько лет, **проследить динамику** изменения какого-то параметра (цены, зарплаты, числа сотрудников и пр.), развитие какого-либо процесса (рост цены на бензин в сравнении с ростом цены на нефть, покупательную способность населения в зависимости от времени года и т.п.). Примеры кривых приведены на рисунках 3 и 5.

Как красиво нарезанный на части торт, **круговая диаграмма** наиболее эффективно показывает любое **распределение**: долей рынка между конкурентами, **структуру** стоимости, состав продукции, участников, **распределение** прибыли по отдельным продуктам и пр. Поэтому там, где Вы предполагаете показать в процентах, каков будет вклад составных частей в общую картину, Вам лучше всего воспользоваться круговой диаграммой.

Помните, что здесь 360 градусов равны 100%, 180 градусов – 50%, 90 и 120 градусов – соответственно 25% и 33,3%. Примеры круговой диаграммы – рис. 4 и рис.6.

Диаграммы в виде колонок и столбиков, т.е. гистограммы, используются там, где надо привести сравнение нескольких величин.



Рис 13. Пример гистограммы

Организационные диаграммы используются там, где Вам надо показать **организационную структуру** компании, **порядок проведения** производственного или технологического процесса, **пошаговую организацию** проекта и т.п. Примеры организационных гистограмм – рисунки 1,2, 8 и 11.



Рис. 14. Пример организационной диаграммы

Всегда помните, что выбор вида графического представления зависит от конкретных данных. Чем больше различных видов графических образов Вы использовали в своей презентации, тем она будет более зрелищной и запоминающейся.

3.7. Покупают не товар – покупают продавца. Поведение во время презентации

Золотое правило:
«Зелья (кремы), конечно, были хороши, но продавщица была лучше. Гораздо лучше».

Вспоминала бывший главный редактор журнала «VOGUE» Грейс Мирабелла о выступлениях Эсти Лаудер.

Никто не сможет испортить отличную презентацию лучше, чем сам докладчик своим неадекватным поведением. Поэтому в персональное представление входят психологическая подготовка самого докладчика и его поведение в процессе презентации.

Психологическая подготовка докладчика

Психологическую подготовку надо начинать с того момента, когда Вы узнали, что Вам предстоит сделать презентацию, доклад, пойти на интервью.

1. Отнеситесь к подготовке презентации со всей серьезностью. Это не только правильно, но и полезно с точки зрения обретения уверенности в себе, в своих знаниях, в своей точке зрения на вопрос. Так как Вы добросовестно готовите презентацию, то день за днем становитесь все большим экспертом в указанном вопросе. Спрашивается, чего же Вам бояться? Да ничего! И презентацию проведете на высшем уровне, и на вопросы ответите блестяще. Каждый день по мере работы над презентацией повторяйте себе: «Я – эксперт в этом вопросе, я разобрался /разобралась во всех деталях и тонкостях. Я заранее знаю все или почти все вопросы, которые мне зададут, и сумею правильно на них ответить. У меня нет причин для волнения. Эта презентация – мой шанс для дальнейшего карьерного роста, который я сумею использовать». Такая правильная мотивация поможет Вам справиться с неизбежным волнением. Кстати сказать, волнение вполне человеческое качество. Его не

стоит бояться. Просто не надо давать ему взять над Вами верх. Помните, что самые лучшие докладчики тоже волнуются, но они лучшие потому, что умеют бороться с этим чувством.

2. Очень поднимают настроение приятные воспоминания о достигнутых успехах. Выберите как-нибудь время и напишите на картонной карточке свои наиболее важные достижения, которыми Вы можете гордиться. Вспомните и запишите на другой стороне, как и когда Вы чувствовали себя особенно хорошо, уверенно. Возьмите в привычку время от времени читать этот список. Это придаст Вам уверенности в себе, поможет избежать приступов страха. К моменту презентации Вы должны прийти на пике своей морально-психологической формы.

3. Одним из важных аспектов подготовки является борьба с внезапными приступами страха. Их симптоматика известна: учащенное дыхание, мокрые ладони, темнота в глазах, звон в ушах, полуобморочное состояние. Лучше всего в таких ситуациях помогает глубокое дыхание. Научитесь дышать медленно, животом. Кроме того, что глубокое дыхание помогает восстановить снабжение мозга кислородом и избежать реального обморока, пока Вы контролируете вдох-выдох, да еще животом, Вы отвлекаетесь от мыслей, приведших Вас к приступу паники. Врачи «Скорой помощи» возвращают «припадочных» пациентов к жизни, поднося им к носу ватку, смоченную нашатырным спиртом. Это отнюдь не ароматные нюхательные соли, которыми пользовались «припадочные» барышни 19-го века, зато доступно и очень эффективно.

В день презентации

4. В день презентации – настроение приподнято-торжественное, как у актера перед премьерой. Если Вас радует еда, позвольте себе что-нибудь вкусненькое, т.е. создайте себе хорошее настроение, но не переедайте. Одной чашки кофе до презентации Вам будет вполне достаточно. Не пейте успокоительных таблеток. Они сильно замедляют реакцию, а Вам еще отвечать на вопросы. Распределите время так, чтобы без спешки попасть в зал, где Вам предстоит выступить. Избегайте стрессовых ситуаций – Вам предстоит тяжелая и очень ответственная работа.

5. В конференц-зал придите не позже, чем за 25 – 30 минут до начала. Установите компьютер или проектор, проверьте все соединения. Позаботьтесь о стакане воды на столе. Разложите слайды по порядку, папку с «секретным оружием», приготовьте указку. Не забудьте калькулятор. Может статься, что Вам придется быстро подсчитать предполагаемые прибыль, потери, расходы. Позаботьтесь, чтобы у Вас в кармане оказался носовой платок. Если Вы делаете презентацию нового продукта, не забудьте об образцах и рекламных материалах. За 10 – 15 минут до начала начнут собираться Ваши первые слушатели, если Вы делаете презентацию в своей компании. Если Вы выступаете перед большой аудиторией, можно ожидать, что слушатели начнут собираться минут за 10 – 15 до начала. С появлением первых слушателей включите компьютер, проектор с титульным листом презентации. Радужно приветствуйте их, как гостеприимный хозяин, ведь это Ваши слушатели, которые нашли время прийти послушать Вашу презентацию. Вы им интересны. Поэтому уже до начала постарайтесь установить контакт с Вашей аудиторией. Распорядитель мероприятия представляет Вас. Вы внимательно смотрите на публику, держите коротенькую паузу, незаметно для публики глубоко дышите, аудитория успокаивается, замолкает. Вы проводите презентацию по **формуле трёх «У»**.

На Вашем лице Улыбка, Вы излучаете **Уверенность**, Вас ждет **Успех** !

Поведение во время презентации

Голос. Громкость, тембр, эмоции. Вы представляете «с чувством, с толком, с расстановкой», а не тарыхтите выученный наизусть текст с частотой промышленного тока. Вы уже привыкли следить за приятным тембром своего хорошо поставленного голоса. Вы

умеете голосом подчеркивать наиболее важные моменты презентации. Вы говорите достаточно громко, чтобы все слушатели смогли насладиться Вашей презентацией.

Зрительный контакт т. Вы отлично подготовлены, поэтому можете себе позволить не только делать презентацию, но и установить и держать **зрительный контакт** с аудиторией. Наблюдайте за реакцией слушателей, обращайтесь к аудитории, но не прерывайтесь, если даже Вам покажется, что часть аудитории Вас не понимает. Если презентация подготовлена добросовестно и по правилам, то это не Ваша вина.

Язык жестов. Жесты отражают Ваши мысли. Пожалуйста, последите за собой! Запрещается: размахивать руками, крутить пуговицу, дергать себя за ухо, приглаживать волосы и пр. Если вдруг Вы почувствуете, что у Вас могут начаться проблемы с носом, воспользуйтесь приготовленным носовым платком. Если Вы начали чихать или кашлять, отвернитесь от аудитории, воспользуйтесь платком, извинитесь. Строго говоря, если Вы целиком и полностью сконцентрируетесь только на презентации, то Вы забудете обо всем, кроме того, что Вы солируете в театре одного актера. И это Ваш бенефис. И тогда на протяжении всей презентации у Вас гарантированно не будет ни насморка, ни кашля. Следите за осанкой. И не только сегодня, а всегда. Надежный и простейший путь коррекции осанки – это прислониться к двери, выпрямиться так, чтобы спина полностью прилегала к двери. В таком ровном положении отойти от двери и постараться его запомнить и сохранить. Отличная осанка и гордо посаженная голова – это вид успешного докладчика, каковым Вы и являетесь.

Запрещается : поворачиваться к аудитории спиной, загораживать изображение, демонстрировать замешательство, волнение, неуверенность!

4. Организационные вопросы

4.1. Организационная подготовка докладчика

Слайды готовы, устная часть подготовлена, докладчик или докладчица морально готовы. Самое время провести репетицию в реальных условиях. Вначале сделайте презентацию дома, хоть для домочадцев, или просто перед зеркалом. Однако никто так правдиво не покажет Вас во время презентации, как самый беспристрастный судья – видеочка. Приготовьте все, включая одежду, как будто Вы уже делаете презентацию в реальных условиях. Снимите свое выступление на видео, просмотрите с карандашом в руках несколько раз. Вы увидите все свои сильные и слабые стороны. Поставьте таймер и проверьте, уложились ли Вы в отведенное время? Запишите, что Вам понравилось, что было неправильным в Вашей подготовке. Полезно также будет показать презентацию Вашим коллегам, если Вы надеетесь получить с их стороны конструктивную помощь. В любом случае Вы ничего не теряете: чем больше раз Вы «обкатаете» презентацию перед публикой, тем увереннее будете себя чувствовать в реальных условиях. Подготовьте вопросы, на которые попросите ответить Ваших коллег. Вопросы приведены в **Таблице 5** . Основное требование к ответам – они должны быть конкретными, а не оценочными. Например, Вы должны услышать и понять, почему введение прошло не так, как задумывалось? Вас не интересует оценка, что оно прозвучало серо и посредственно, это Вы и сами почувствуете. Чтобы исправить ситуацию, Вы должны понять, **ПОЧЕМУ**, что было сделано неправильно?

ТАБЛИЦА 5 . Вопросы к коллегам

Название презентации				
	Да	Нет	Частично	Как улучшить?
Соответствие цели содержанию презентации				
Введение. Неясные утверждения				
Основная часть. Неясные моменты.				
Заключение. Неясные моменты.				

Если такой возможности не окажется, Вы ответите после окончания презентации одновременно на вопросы Таблиц 5 и 6.

4.2. Организационная работа

Важная часть подготовки презентации заключается в проведении ряда организационных мероприятий, которые Вы должны подготовить сами, если Вы сами организовываете и проводите презентацию, или организаторы и распорядитель этого мероприятия, если Вы приглашены сделать презентацию. Ниже приведена памятка, которая поможет Вам подготовить, а затем проверить выполнение всех подготовительных мероприятий.

ПАМЯТКА ПО ОРГАНИЗАЦИИ ПРЕЗЕНТАЦИИ

1. Ответственный за проведение презентации. Кто? Телефон для связи.
2. Место, зал.
3. Технические средства. Стол, компьютер (свой, чужой?), проектор, разъемы, соединительный кабель, слайды и резервные копии на CD и USB, DVD-проектор, фильм, калькулятор, ручка, листы для заметок, образцы нового продукта, рекламные материалы, буклеты, визитные карточки, стакан воды, носовые платки, материалы для раздачи.
4. Выбор времени. Если у Вас есть право выбора, назначьте презентацию на первую половину дня. Это самое продуктивное время для большинства людей, поэтому Вам будет легче найти понимание у Ваших слушателей при одинаковых затратах нервной энергии. Постарайтесь найти уважительный аргумент и откажитесь от презентации сразу же после обеда. Это самое неудачное время, чтобы завладеть вниманием слушателей. Многие из

Ваших слушателей будут бороться со сном, что вполне естественно, но никак не облегчает Вашей задачи не дать заснуть аудитории. Лучше будет попросить устроить презентацию через час-полтора после обеда.

5. Приглашения с точным указанием места и времени проведения презентации должны быть разосланы не позже, чем за 2 недели до события.

6. Объявления о презентации. Где распространить? Кто отвечает?

7. Развесить указатели внутри здания, как найти зал, в котором состоится презентация.

Составьте и распечатайте такую памятку. После этого Вам останется только с удовольствием поставить отметки о выполнении. Никакого стресса при соответствующей подготовке быть не должно!

Длинная презентация. Случается так, что ввиду широты рассматриваемого вопроса Вам поручено сделать презентацию на 60 – 90 минут. Ничего страшного в такой продолжительной презентации нет. Вспомните, чем отличается стандартная презентация от длинной? Продолжительностью удержания внимания аудитории. Выше было сказано, что через 30 минут у людей накапливается информационно– эмоциональная усталость. Что делать в таком случае? В таком случае надо делать паузу! Пауза может быть сделана в процессе презентации, когда Вы для отдыха аудитории делаете небольшое лирическое отступление, рассказываете относящуюся к делу историю или взвешенно шутите (все шутки готовятся дома!). Если презентация длится полтора-два часа, посоветуйтесь с организаторами этого мероприятия, не сделать ли вам небольшой перерыв? Если же такой перерыв не предусмотрен, через 40 – 45 минут делайте свою собственную паузу для эмоционально-информационной разгрузки аудитории. Распределите материал так, чтобы образовались информационные блоки продолжительностью около 35 – 45 минут, в зависимости от отведенного Вам времени.

Доклад на иностранном языке

Если Вам выпала честь сделать доклад на иностранном языке, самое главное правило – не волнуйтесь. Это правило справедливо в том, и только в том случае, если Вы владеете этим языком уверенно и в том объеме, чтобы сделать не только хорошую презентацию, но и достойно ответить на заданные вопросы. В противном случае лучше не экспериментировать. Презентацию можно выучить почти наизусть, с вопросами может возникнуть конфуз. Для подготовки презентации на иностранном языке справедливы все правила, приведенные выше. Что повысит «стоимость» Вашей презентации? Уместная цитата из классика литературы, политики, бизнеса, пословица к месту и времени на языке оригинала, отсутствие орфографических ошибок в тексте. Сделайте проверку орфографии на компьютере. Полезно будет вспомнить национальные и культурные особенности аудитории, к которой обращена Ваша презентация. Не стесняйтесь похвалить известные национальные особенности, но избегайте критики любого рода. Если у Вас есть такая возможность, попросите носителя языка, т.е. человека, для которого он является родным, записать на магнитофон свою подготовленную речь. Слушайте, слушайте, слушайте, пока не схватите все нюансы произношения и интонации. Если Вы говорите с явным акцентом, это вовсе не причина ударяться в панику. Главное, чтобы Ваша речь была грамотной, т.е. без ошибок.

Представление себя за 1 минуту

Время, как известно, деньги. Поэтому очень часто в жизни надо уметь представить себя за считанные минуты, произвести при этом максимально положительное впечатление и получить исчерпывающую информацию. Как Вы выучили из курса презентации, первое, с чего надо начинать презентацию, – это определение целевой аудитории, с кем Вам предстоит вести беседу. Второе – это определение цели Вашего визита, обращения. Зачем Вы пришли, звоните? И третье – что Вы собираетесь получить в результате разговора. По окончании

разговора не забудьте поблагодарить Вашего собеседника. Может оказаться, что Вам и в дальнейшем потребуется его (ее) помощь.

Например.

1. Здравствуйте! Меня зовут: ФИО.

2. Я звоню по поводу объявленной вакансии... Я хотел (а) бы предложить вам сделать презентацию нового продукта нашей компании АБС. Я бы хотел (а) проверить состояние моего счета и последние перечисления.

3. Не могли бы вы, пожалуйста, ответить на следующие вопросы? Будьте так любезны, скажите, с кем из руководства вашей компании я могу поговорить о моей презентации?

Не могли бы вы распечатать состояние моего счета?

4. Большое спасибо! Я зайду (позвоню) позже, завтра...

Интервью при приеме на работу

Если Вас пригласили на интервью по поводу вакантной должности, Вы должны быть готовы ответить на следующие вопросы. Ответ на каждый вопрос должен быть не более 1 – 1,5 минуты.

Расскажите немного о себе. В ответе Вы должны сообщить об образовании, возрасте, семейном положении, настоящем месте работы.

Почему Вы хотите занять вакантную должность. Здесь Вы должны дать исчерпывающий ответ, показать глубокую мотивацию получить это место. (*Отличное место, где я смогу лучше реализовать мои возможности. Возможность интересной работы*).

Почему Вы думаете, что Вы подходящий кандидат для нас? В ответе надо сравнить требования, предъявляемые к работе, и Ваши возможности. Это Вы уже сделали в Вашем сопроводительном письме, поэтому развейте эти мысли дальше.

Что Вы ожидаете от этой работы? В ответе указать то, что предлагает работодатель. Если у Вас есть свои пожелания, без которых Вы не сможете реально выполнять эту работу, скажите о них лучше сразу. Однако не в категоричной форме, а в форме вопроса. (*А возможно ли, если я...*) Здесь как раз наиболее уместно использование сослагательного наклонения и безличных предложений. Ответ получите сразу, а решение примите по результату интервью. Если работодатель в Вас заинтересован, вы найдете пути решения этого вопроса.

Каковы Ваши сильные и слабые стороны? Маленький психологический автопортрет для целевой аудитории – работодатель. Какие требования предъявляют, такие и заявляйте как положительные. Хороший командный игрок, сильный лидер, легко обучаем и т.п. Единственное требование – не забудьте об этом, если Вы получите это место работы!

Слабые стороны есть у каждого. Если в пределах нормы, то это вполне естественно. Однако постарайтесь представить свои слабости преимуществами для вакантной должности. Я, надо прямо сказать, слегка занудлив, однако для бухгалтера, как я считаю, это не самое плохое качество, т.к. эта работа требует точности. Многие называют меня перфекционистом. Однако это помогает мне создавать неповторимые рекламные материалы – я работаю над каждой буквой. И т.п.

Чего Вы собираетесь достичь через 10 лет? Поскольку Вам предстоит ответить о Ваших жизненных целях, при ответе помните: цели должны быть достойными и реальными.

Чем Вы занимаетесь в настоящее время? (Профессия, должность, выполняемые задачи). Единственное, чего следует избегать, это критики своей работы, руководства, коллег.

Что Вам нравится больше всего в Вашей работе? Почему Вы работаете там?

Найдите положительные моменты, даже если Вам совсем не нравится Ваша настоящая работа.

В чем заключается Ваш профессионализм? Точно и четко сформулировать свои

наиболее выдающиеся профессиональные способности.

Чем Вы занимаетесь в свободное время?

Какие вопросы будут у Вас к нам? Обязательно приготовьте ряд вопросов, которые покажут не только Вашу заинтересованность в этой должности, но и профессионализм.

5. Работа над ошибками. Анализ проведенной презентации

Самая последняя часть работы над презентацией – это анализ полученного результата. Как прошла презентация, как ее приняли слушатели, как она понравилась самому докладчику, что сыграло положительную роль, что – отрицательную? Запишите все свои впечатления, реакцию аудитории, Вашего руководства, все, что Вам кажется важным. Эти и другие вопросы, приведенные в Таблице 6, помогут Вам провести детальный анализ презентации. Постарайтесь заполнить таблицу в день презентации, потом взгляните на нее свежим взглядом через неделю. Что изменилось в Ваших оценках, почему? Записывайте свои впечатления. Это не такой большой труд, однако, как только Вам предстоит снова заняться подготовкой презентации, у Вас уже будет неоценимый опыт анализа прежних выступлений.

ТАБЛИЦА 6. Работа над ошибками

Название презентации				
Часть презентации	Правильно Что?	Неправильно Что?	Почему?	Меры по улучшению
Цель				
Определение целевой аудитории				
Визуальная часть				
Вербальная часть				
Поведение				
Организация презентации				

Ну вот и все. Как Вы видите, никаких сложностей, как и было обещано, в искусстве презентации нет. Не нужно даже уметь рисовать, как это было в докомпьютерные времена! Есть

3 необходимых условия для успешной презентации:

1. Мотивация на успех, замешанная на здоровом честолюбии.

2. Правильное определение цели.

3. Добросовестное отношение к своим обязанностям.

Вспоминайте следующее

Золотое правило:

Если Вы не можете что-то продать, то это не с продуктом что-то не так, а с Вами.

Победных Вам презентаций!

6. Словарь «полезных» глаголов

Управление

Выполнять, делегировать, достигать, заключать (делку, соглашение) исполнять, консолидировать, контролировать, координировать, наблюдать, назначать, намечать, направлять, объединять, определять, организовывать, оценивать, пересматривать, планировать, председательствовать, (про)анализировать, производить, развивать, рекомендовать, рецензировать, составлять (планы), увеличивать, укреплять, улучшать, управлять, усиливать, устанавливать (приоритеты).

Общение

Адресовать, вербовать, вести (переговоры), выдвигать, говорить, набрасывать (черновик), нанимать, написать, направлять, объяснять, обращаться, оказывать (влияние), опубликовать, отчитываться, переводить, писать, приводить (в порядок), посредничать, примирять, продвигать, развивать, развить, редактировать, рекрутировать, санкционировать, сделать (достоянием гласности), склоняться (к мысли), смягчать (разногласия), согласовывать, сотрудничать, уполномочивать, убеждать, улаживать, устраивать, участвовать (в переговорах), формулировать, читать (лекции).

НИОКР, или R&D

Выделить, вычислять, выяснять, идентифицировать, инспектировать, интерпретировать, исследовать, найти (решение, причину), объяснять, организовывать, осматривать, осмотреть, отождествлять, оценить, пересмотреть, подвергнуть (критике), поставить (диагноз), проводить, прояснять, растолковать, собрать, резюмировать, сделать (обзор), сконструировать, суммировать.

Техника

Вести (в эксплуатацию), изобрести, модернизировать, перестраивать, приводить (в действие), поддерживать в рабочем состоянии, построить, программировать, (раз) решать (задачу, проблему, вопрос), рассчитать, сконструировать, собрать, соорудить, (с)проектировать, управлять, (от)ремонттировать.

Финансы

Ассигновать, вычислять, готовить (проект), заниматься продажами на рынке (ценных бумаг, металлов и т.д.), исследовать, определять (стоимость), оценивать, планировать, (про)анализировать, проводить (ревизию), развивать, размещать, рассчитывать, распределять, руководить, составлять (балансовый отчет, бюджет, прогноз), управлять.

Творчество

Выполнять, действовать, доделывать, изобретать, иллюстрировать, инициировать, интегрировать, исполнять (обязанности), направлять, начинать, объединять, оживлять, основать, представлять, придавать (форму, вид), придумывать, подготовить (концепцию),

положить (начало), придавать (форму), развивать, создавать, созидать, сконструировать, (с)планировать, сформировать, творить, улучшать, устанавливать, учреждать.

Делопроизводство, организационная работа

Восстановить, выполнить, записать, инспектировать, исполнять, классифицировать, купить, наставлять, обосновать, обработать, организовать, отправить, привести в порядок, приводить (в действие), приготовить, подготовить (каталог, таблицы), проверять, произвести, работать, санкционировать, собрать, систематизировать, составить из, специфицировать, точно определять, утверждать.

Работа с персоналом

Адаптировать, восстанавливать, готовить (к экзаменам), давать возможность, демонстрировать, инструктировать, информировать, координировать, мотивировать, направлять, образовывать, облегчать, ободрять, ознакомлять, общаться, объяснять, определять (суть проблемы), оценивать, передавать (на рассмотрение), переделывать, (под)готовить (к экзамену), показывать, помогать в усилиях кому-то), поощрять, представлять, развивать, разъяснять, руководить, сделать возможным, советовать, согласовывать, ссылаться, стимулировать, тренировать, руководить, сообщать, (под)готовить, убедить, убеждать, установить (цели), учить.

Единство и борьба противоположностей, или Искусство переговоров

1. Введение. Переговоры. Тест 1. Насколько я хороший дипломат?

Переговоры – это такой процесс, при котором партнеры с разными начальными точками зрения, требованиями, ожиданиями собираются прийти и в случае успеха приходят к заключению договора. Успех в переговорах обеспечивается двумя основными составляющими – Вашим высоким профессионализмом в предмете переговоров и Вашими выдающимися дипломатическими способностями. Высокий профессионализм – это сплав хорошего образования, постоянного повышения квалификации и тщательно анализируемого опыта работы. Выдающиеся дипломатические способности можно развить, овладев, в общем-то, несложными методиками подготовки и проведения переговоров. Никаких особых требований здесь нет. Любой человек при достаточной мотивации может стать искусным дипломатом. Самое главное и важное требование – быть ориентированным на успех переговоров.

Цель данного курса – научить читателя профессионально и цивилизованно провести переговоры любой сложности.

Простых переговоров не бывает. Обычно переговоры бывают сложными или очень сложными. Сложность переговоров зависит от многих факторов: различия начальных точек зрения обоих партнеров, состава участников переговоров, лидерских качеств руководителей команд, готовности к компромиссу, заинтересованности в успехе переговоров и многих других. Все эти положения в равной мере относятся к обоим партнерам. Чем дальше отстоят друг от друга начальные мнения высоких договаривающихся сторон, тем сложнее переговоры. И дело тут не только в фактическом различии мнений, но, в основном, в осознании этого факта! Проигравшим будет тот, кто сконцентрируется на видимом различии исходных позиций и не найдет путей для их преодоления.

Самая большая ошибка в ведении переговоров – это признание партнера своим врагом! Ваш партнер – это Ваш союзник в достижении поставленной цели, который тоже хочет

заклучить с Вами соглашение. Он, по определению, не может быть Вашим врагом самим фактом своего участия в переговорах. Стол переговоров – не поле битвы, а Ваше рабочее место! Здесь нет места агрессии, эмоциям, дурному расположению духа. Помните, что основное отличие переговоров от ведения военных действий состоит в том, что военные действия являются результатом конфликта, а переговоры, как и все другие опции бизнеса, – результатом конкуренции. Для успеха в переговорах важно, чтобы позиции партнерства придерживалась не одна сторона, а обе. Если Ваш партнер по ряду причин или по незнанию является сторонником конфронтации, Вы своим достойным поведением должны убедить его стать Вашим партнером, а не врагом.

Справедливости ради надо отметить, что бывают такие переговоры, которые, несмотря на обоюдные усилия партнеров, не заканчиваются подписанием соглашения. В таком случае можно говорить об объективных причинах, которые сделали этот успех невозможным. Объективными причинами могут быть: непреодолимые различия в поставленных целях, амбициозность одного из партнеров, если предложение о сотрудничестве исходит от «младшего» партнера, неквалифицированная команда любой из договаривающихся сторон и другие. Переговоры можно представить в виде прокладки туннеля с двух сторон. У каждой из команд на пути встречаются валуны и подземные озера, которые надо придумать, как обойти, чтобы попасть в строго определенное место встречи, т.е. цель. Если профессионализма даже одной из команд не хватит, чтобы обойти эти подземные препятствия, встреча не состоится. Как этого избежать? Для победы обе команды должны находиться в постоянном контакте, сообщать о непреодолимых трудностях, т.е. корректировать путь прокладки туннеля путем переговоров. Если таких контактов не будет или одна из сторон по каким-то причинам не услышит призыв другой стороны, то каждая из команд пройдет свой путь, но ни одна из них не достигнет ЦЕЛИ.

Поскольку результатом переговоров являются стратегические решения, имеющие долгосрочные последствия, то к переговорам надо применять все законы стратегического менеджмента. Основная формула стратегического менеджмента состоит в определении ЦЕЛИ, выработке стратегии достижения цели, путей реализации стратегии и анализа эффективности стратегии.



Рис. 15. Основная формула стратегического менеджмента.

В примере с прокладкой туннеля ЦЕЛЬ – это встреча двух команд в установленном месте; туннель каждой из команд – ее стратегия; отклонения от выбранной стратегии – уступки, на которые предстоит пойти, чтобы прийти к ЦЕЛИ; препятствия, встречающиеся на пути, – объективные причины, вызывающие отклонения от выбранной стратегии. Цели и стратегии обеих сторон требуют постоянного обсуждения. Одни стратегии заменяются другими, а вместо двух разных целей, с которыми каждая из сторон вышла на переговоры, должна выкристаллизоваться одна, общая для всех ЦЕЛЬ. Для достижения этой ЦЕЛИ обе договаривающиеся стороны должны быть готовы пойти на известные уступки и компромиссы. В этом случае можно говорить о достигнутом успехе переговоров. Особо стоит подчеркнуть, что успех переговоров определяется коллективными усилиями всех участников, т.е. хорошей командной игрой.

ТЕСТ 1. Насколько я хороший дипломат?

ДА НЕТ

1. Я могу убеждать людей.
2. Я готов(а) к компромиссу, соглашению на взаимовыгодных началах.
3. Мне нравится процесс борьбы мнений.
4. Меня радует победа.
5. Я склонен (склонна) оказывать давление на других людей.
6. Я люблю иметь дело с хорошо аргументированными высказываниями, положениями.
7. Я умею слушать и вникать.
8. Я с легкостью отвергаю любое другое мнение, отличающееся от моего.
9. Я могу уйти, хлопнув дверью для усиления произведенного впечатления.
10. Я склонен (склонна) поучать других.
11. Я могу ненароком или вполне сознательно обидеть людей в разговоре.
12. Я так увлекаюсь самим процессом переговоров, что часто забываю об их цели – выработке соглашения.
13. Мне нравится быть в центре внимания.
Я стремлюсь к этому любой ценой.
14. Я могу почти заснуть на переговорах, если при этом не обсуждается мой вопрос.
15. Я не люблю признавать своего поражения.

2. Подготовка переговоров. Тест 2. Насколько хорошо я умею участвовать в переговорах?

Переговоры – это не сиюминутное событие, которое с успехом можно провести экспромтом, а очень ответственный и кропотливый труд, который начинается задолго до дня проведения переговоров. Чтобы достигнуть успеха в переговорах, к ним надо тщательно и заблаговременно готовиться.

Любые переговоры состоят из трех стадий:

1. Подготовка переговоров.
2. Процесс переговоров.
3. Анализ подготовки, процесса и результатов переговоров.

Первая и вторая стадии важны для переговоров в настоящий момент, третья стадия подведения итогов – это Ваш опыт для будущих переговоров.

ТЕСТ 2. Насколько хорошо я умею участвовать в переговорах?

Вспомните и проанализируйте недавние переговоры, в которых Вы принимали участие. Ответьте на вопросы.

Часто редко никогда

1. Я никак не мог (ла) закончить свое выступление, поскольку меня все время прерывали, задавали вопросы, я терял (а) мысль, потом было трудно вернуться к докладу.
2. Поскольку я не был (а) соответствующим образом подготовлен (а), некоторые вопросы заставляли меня врасплох.
3. Я чувствовал (а), как меня буквально подталкивают к принятию решения, хотя еще не все было обсуждено. Я не был (а) морально подготовлен (а) к такому психологическому прессингу.
4. Один из партнеров ясно давал мне почувствовать свое превосходство, обращаясь со мной снисходительно.
5. Я был (а) подавлен (а) его превосходством. Я мог (ла) бы лучше отвечать на его вопросы, если бы был (а) лучше морально подготовлен (а). Позже я мучался (мучалась) угрызениями совести, что поддался (поддалась) на его давление.

6. *Общая атмосфера переговоров была для меня новой, недружественной, слишком формальной. Я чувствовал (а) себя неуютно.*

7. *Все разговоры увязли в глобальных проблемах. Никто, казалось, не был заинтересован в подписании соглашения.*

8. *Высказываемые аргументы звучали как пустые фразы.*

9. *Обсуждались самые несущественные детали. Суть проблемы осталась нетронутой.*

10. *Партнер по переговорам показался мне несимпатичным с самого начала.*

11. *Я точно не знал (а), с кем я должен (должна) договариваться, какие у меня полномочия, какие предложения я имею право вносить.*

12. *Нас постоянно прерывали – звонил телефон, несколько раз входила секретарша, наших партнеров вызывали по мобильному телефону. Обстановка была явно не деловой.*

13. *Другой партнер по переговорам выглядел рассеянным, невнимательным, отстраненным. Мне казалось, что я говорю со стенкой. От него невозможно было добиться ответа.*

14. *Третий партнер, на первый взгляд, выглядел очень предупредительным и обходительным. Однако он ни на шаг не отступил от своего заранее сформулированного мнения.*

15. *Мы не пришли ни к какому соглашению. Все оказалось очень расплывчатым, ни у кого не было конкретных аргументов, никто, казалось, не предполагал, чем должны были закончиться эти переговоры.*

2.1. Профессиональная подготовка. Цели переговоров. Определение областей совпадения и расхождения интересов. Предмет переговоров. Кто Ваши партнеры? Понимание мотивации и интересов партнера. Подготовка плана переговоров

Стадия подготовки переговоров включает определение ЦЕЛЕЙ Вашей команды, выбор и подготовку основной и альтернативных стратегий, подготовку плана ведения переговоров, выбор и подготовку членов команды и распределение их ролевого участия.

Цели – это тот максимально возможный результат, которого Вы можете добиться, если Ваши партнеры согласятся на все Ваши предложения. В самом общем виде ЦЕЛЬ, с которой команды выходят на переговоры, заключается в следующем:

подписание договора с компанией АБС о поставке, продаже, покупке, подряде на... и т.д. Поэтому в определении ЦЕЛИ входят определение предмета договора (продукт, услуга, выполненная работа), сроки выполнения договора, стоимость договора, контракта, распределение обязанностей договаривающихся сторон, выбор арбитражного суда. После того как Вы точно определили ЦЕЛЬ, Вам надо упорядочить ее составляющие, т.е. оптимально расставить приоритеты. Что для Вашей компании является принципиальным и особо важным; в каком случае Вы, если потребуется, готовы уступить, в каком объеме; в чем будет выражаться уступка? Такие листы приоритетов должны быть подготовлены по каждому пункту предмета договора, сроков выполнения, распределения обязанностей.

Таким образом, Вы должны приготовить как программу-максимум (все Ваши предложения приняты), так и программу-минимум, т.е. тот допустимый уровень уступок, на который Вы можете пойти. Дополнительно необходимо подготовить листы обмена, т.е. возможности непрямого обмена. Например, если Вы готовы согласиться с более низкой ценой, то за это хотите потребовать более срочных платежей, чтобы снизить недополученную прибыль. Все эти предложения должны быть тщательнейшим образом продуманы и рассчитаны соответствующими подразделениями Вашей компании. В рамках переговоров обсуждается совокупность всех вопросов, относящихся к цели. По каждому из вопросов нужно иметь свою программу-максимум и программу-минимум. Поскольку эти вопросы так или иначе взаимосвязаны, устанавливайте границы уступок для конкретного

вопроса так, чтобы это не вызвало противоречий в остальных вопросах.

Например, если Вы хотите пообещать партнеру более раннюю доставку заказанного товара (оборудования, комплектующих и пр.), Вам следует вначале справиться в производственном отделе, будут ли готовы заказанные товары, чтобы обеспечить обещанный срок доставки. А производственный отдел, чтобы ответить на Ваш вопрос, должен, в свою очередь, узнать у поставщиков, смогут ли они обеспечить поставку сырья в более ранние сроки; с отделом транспорта, будут ли у них свободные мощности в это время и т.д.



Рис. 16. Структура ЦЕЛИ

Реалистичны ли Ваши ожидания, что договор будет подписан на предлагаемых Вами условиях? По всей видимости, не очень, поскольку у каждой команды и свои цели, и свои мотивы. Поэтому лучше начать переговоры положениями программы-максимум, тогда Вы обеспечите себе возможные пути отступления в виде заготовленной программы-минимум. Если же Вы решите сразу рассказать об условиях Вашей программы-минимум, Вы дадите своим партнерам сильные аргументы против Вас, и у Вас не останется простора для маневра. Помните, что в процессе переговоров положения обеих программ могут измениться после того, как Вам станут известны цели партнеров. Зная положение Ваших партнеров на рынке, их слабые и сильные стороны, Вы обязаны спрогнозировать их программу-максимум и программу-минимум. Представьте себе, что Вы являетесь руководителем команды партнеров. С какими предложениями Вы выйдете на переговоры? С чем Вы не сможете согласиться по объективным причинам, с чем сможете в интересах подписания контракта? При каких условиях? Что это значит для другой команды? После того, как будут подготовлены обе пары программ, сравните их по всем пунктам, выносимым на переговоры. Близкие позиции означают совпадение интересов, т.е. близкие или идентичные цели. Расхождение в вопросах будет представлять предмет споров, о которых придется договариваться. Сразу надо подчеркнуть, что Вы должны реалистично представлять себе положение вещей, как в своей компании, так и в компании партнеров. Если реализация контракта повлечет за собой трудности и потери в любой из компаний, то трудно ожидать, что такой контракт будет подписан.

Предмет переговоров – это обычно заказ нового/известного продукта, выпуск совместного продукта, покупка/продажа сырья, оборудования, получение контракта на производство, строительство, реконструкцию, размещение и управление капиталов, альянс или поглощение и т.п. При этом важно понять, ПОЧЕМУ? партнер обратился именно к Вам, к Вашей компании, т.е. **понимание мотивации партнера**. Постарайтесь понять на основе анализа положения дел в компании-партнере, каких преимуществ он ищет, – низких цен, дешевой доставки, доступного сервиса, уникальности продукта и пр.? Подумайте, каких

выгод для своей компании можете добиться Вы, зная мотивы и потребности Ваших партнеров по переговорам? Все вышесказанное в равной степени относится и к Вашим партнерам. Они точно так же будут искать движущие силы и мотивы, если предложение исходит от Вашей компании.

Обычно **состав участников переговоров** сообщается заранее. Постарайтесь на основе поданного списка участников выяснить их нынешнее/прошлое положение в компании, образование, возраст, привычки, характер. Иногда при судьбоносных переговорах (выход на международный рынок, захват чужого сегмента рынка и пр.) можно воспользоваться услугами консалтинговых компаний. При этом такая компания обязана обеспечить Вам всю полноту информации о компании-партнере, потенциальных участниках переговоров. Будьте готовы к тому, что и партнеры могут получить аналогичную информацию о Вас и даже из того же источника! Если Вы лично возглавляете свою команду, на каждого участника с противоположной стороны выдвиньте своего сильного игрока. Например, если в переговорах с противоположной стороны принимает участие известный своими достижениями в бизнесе начальник отдела маркетинга, введите со своей стороны равного по рангу и квалификации человека. Ситуация похожа на футбол, где почти всегда сильного игрока одной команды «опекает» игрок другой команды, не давая ему забить гол. Причем эта роль определяется до начала игры!

Большая часть переговорных процессов, требующих принятия решений (покупка, вопросы, связанные с ценой товара и пр.), относятся к так называемым эмоционально-движимым процессам. При этом личность, условно говоря, «продавца», играет определяющую роль в процессе убеждения. Эти эмоционально-личностные симпатии-антипатии возникают и закрепляются на неосознанном уровне как результат прошлого положительного или отрицательного жизненного опыта. Наше отношение к «продавцу» переносится почти автоматически на «товар», который он предлагает. Поэтому очевидно, что любезный и обходительный «продавец» добьется большего, чем равнодушный или просто невежливый. Если же Вы выступаете в роли «покупателя», то Вы обязательно должны принять во внимание эмоциональное влияние «продавца» и отделить его личностное обаяние от качественных характеристик предлагаемого продукта. У каждого человека есть осознанные и неосознанные мотивы принятия решения. То, что важно для одного, может не представлять никакого интереса для другого. Мотивы определяют потребности. Потребности формируют цели и поведение. Искусство убеждения и переговоров заключается в выявлении потребностей партнера и возможности их удовлетворения с выгодой для своей компании.

Золотое правило:

Задавайте целевые вопросы на переговорах, чтобы выявить мотивы и потребности Вашего партнера.

Надо не только уметь сказать, но и услышать сказанное. Можно слушать и не слышать.

План переговоров включает в себя все основные моменты будущего события, начиная от первого рукопожатия и заканчивая прощанием. В самом общем виде в план надо включить следующие пункты:

- *знакомство,*
- *обмен начальной информацией с партнерами,*
- *предварительная психологическая оценка другой команды,*
- *начало переговоров, определение повестки дня, целей встречи,*
- *процесс переговоров с указанием ролевого участия членов Вашей команды, определение путей выхода из затруднительных ситуаций,*
- *поведение Вашей команды в перерывах: обмен информацией, мозговой штурм, обсуждение, анализ и возможная замена стратегии, установление дружеских отношений с партнерами,*
- *условия завершения переговоров – по достижении цели или по лимиту времени,*

определение условий и места следующего раунда, если это потребуется,

- *завершение переговоров, заключительный банкет, если предусмотрен.*

2.2. Сбор и анализ информации. Выбор стратегии переговоров

В процессе подготовки к переговорам необходимо досконально узнать все или почти все о Ваших партнерах.

Кто Ваш партнер? Какое место на рынке он занимает, в каком состоянии дела в компании на момент переговоров (успех/застой; выпуск новых продуктов/сокращение ассортимента, расширение/сокращение влияния на рынке, указать – каком, локальном или международном; почему, трудности со сбытом, производством, поставщиками; финансовые успехи/трудности и пр.)? Возможности альянса с другими компаниями, вероятность покупки (поглощения) другой компанией. Для получения такого рода информации Вы должны следить за прессой, аналитическими обзорами, причем желательно пользоваться не одним источником, а несколькими, включая зарубежные, если Вы имеете дело с зарубежными партнерами. Если у компании есть своя страница в Интернете, обязательно посетите ее и внимательно проанализируйте информацию, которую она несет. Закажите и изучите годовые отчеты компании за последние 3-5 лет. По ним Вы сможете судить, насколько успешными были прошедшие годы, и какие перспективы сулят следующие. Научитесь читать между строк. Изучение такого фактического материала поможет Вам составить мнение о сильных и слабых сторонах Вашего партнера, с тем, чтобы воспользоваться этой информацией в процессе переговоров. Очень важно иметь подробную информацию о конкурентах, как своих, так и партнеров. Это поможет избежать прямого давления на Вас и использовать этот способ воздействия на партнера. Например, если Ваши партнеры придерживаются в каком-то вопросе очень жесткой позиции, Вы вполне можете поделиться своими соображениями, что в случае отказа с их стороны Вы обратитесь к их конкурентам. В свою очередь, Вы должны найти достаточно веские для Ваших партнеров аргументы, по которым обращение в подобном случае к Вашим конкурентам не принесет им никакой выгоды. Лозунг британских колонизаторов в Индии «Разделяй и властвуй!» работает безотказно.

Стратегии. Стратегия – это Ваше поведение на переговорах, способ достижения цели. В самом общем случае можно выделить три основных типа стратегий: стратегия открытого сотрудничества, стратегия активного соперничества и аналитическая стратегия. Особо надо подчеркнуть, что в чистом виде в реальной жизни ни одна из стратегий практически не существует, а каждая примененная стратегия представляет собой синтез всех трех основных стратегий. Кроме того, в рамках одних переговоров очень часто в различных рассматриваемых вопросах используются различные стратегии, что помогает сделать поведение команды более гибким и добиться лучшего результата.

Доверяй, но смотри, кому доверяешь.

Иду на Вы, или Стратегия открытого сотрудничества. В основе стратегии открытого сотрудничества (СОС) лежит полное доверие к партнеру. Такая стратегия или ее компоненты могут быть использованы в переговорах с давно знакомыми партнерами, о которых Вы знаете все или почти все, и которые располагают аналогичной информацией о Вашей компании и о Вашей команде. Обычно это переговоры со старыми знакомыми – Вашими постоянными клиентами, поставщиками, смежниками. Они знают реальное положение вещей в Вашей компании и могут точно рассчитать Ваши цели в данных переговорах и поведение членов Вашей команды, принимая во внимание опыт прошлых встреч. В этом случае цели и положения программ максимум и минимум довольно близки у обеих команд, а возможные расхождения мнений, как правило, касаются не принципиальных вопросов или не очень существенных дополнений, о которых без труда можно договориться. При этом надо помнить, что преимущество достается той стороне, которая высказывает свои

положения последней. Какими бы открытыми ни были переговоры, всегда найдутся спорные вопросы. Поэтому, если возможно, постарайтесь в повестке дня выговорить себе право выступить с Вашими предложениями последними. Если выбрали СОС, Вы вправе надеяться на ответные и равноценные шаги Ваших партнеров – полное доверие и открытое обсуждение. Если же Вы не уверены, что и Ваши партнеры выберут или присоединятся к предложенной Вами СОС, избегайте применять самую рискованную СОС как основную. Оставьте ее в резерве или для частных вопросов. Кроме того, при переговорах с незнакомыми партнерами позаботьтесь, чтобы Ваше предложение СОС не сочли за проявление слабости. При выборе СОС обе стороны ориентированы на успех. Плюс СОС – оперативность в решении поставленных задач. Минус – слишком велик риск быстрого проигрыша. В переговорах с новыми партнерами не используется или используется крайне редко, в случае, если один из партнеров не особенно заинтересован в сотрудничестве. Он предлагает стандартные варианты сотрудничества, лучше которых у него просто нет. На случай отказа у него есть в резерве несколько запасных партнеров для сотрудничества.

С вероломным мужем надо играть в нарды вероломства.
Кривой сабле нужны кривые ножны.

Джавахи́р аль-Асма́р

Стратегия активного соперничества (САС) – самая естественная в переговорах любого вида. Эта стратегия построена на активной конфронтации обеих сторон, а переговоры с такой стратегией проходят особенно трудно. Эта стратегия может быть применена в начальной стадии переговоров с новыми партнерами, чтобы выяснить их цели и стратегию, определить ролевое участие членов команды партнеров, сильные и слабые стороны позиции партнеров. После того как Вы составите мнение о второй договаривающейся стороне, Вы можете скорректировать и свои цели, и свою стратегию, чтобы переговоры закончились подписанием соглашения. САС – стратегия сильных лидеров. В этом случае преимущество достанется тому, кто первым выступит со своими жесткими положениями программы-максимум. После этого Вашим партнерам не останется ничего другого, как занять оборонительную позицию и отражать Ваши аргументы. Поэтому САС можно считать наступательной стратегией. В САС подразумевается, что, если Вы не уступите, то придется уступить Вашим партнерам; основные аргументы Вы должны придержать до тех пор, пока не убедитесь, что если Вы сейчас не сформулируете сильного обоснования Вашей позиции, то переговоры зайдут в тупик или будут сорваны. САС присущи давление на партнера, недоверие к аргументам партнера и их проверка, драматизация ситуации. Положительной стороной САС является ее однозначная ориентация на выполнение программы максимум, отрицательной – негибкость позиций, что чревато срывом подписания соглашения, если Ваши партнеры по объективным причинам не смогут согласиться на Ваши условия. САС целесообразно применять в том случае, если у Вас действительно нет никаких возможностей пересмотреть положения программы-максимум, и отказ от соглашения более выгоден компании, чем заключение соглашения с учетом целей партнеров. В этом случае компания сохраняет ресурсы для другого возможного соглашения и не берет на себя невыполнимых обязательств. При выборе САС Ваша команда ориентирована на успех и на поражение второй стороны.

Если ты взял кусок от стога чужого,
То и другие сядут за твой стол.

Джавахи́р аль-Асма́р

Аналитическая стратегия (АС) – самая продуктивная и творческая из трех основных стратегий. Совершенно не важно, какие проблемы предстоит решить двум договаривающимся сторонам, если обе ориентированы не на активную конфронтацию, а на способы решения поставленных проблем. В случае АС большую роль играют личности

участников переговоров. Каждый участник команды должен принадлежать к категории «быстро соображающих» людей, быть очень изобретательным и находчивым. Как команда, Вы должны научиться и быть готовыми использовать «мозговой штурм», блиц-обсуждение вопросов с принятием оптимального решения. Для этого все члены Вашей команды должны досконально изучить фактическую сторону вопросов, выносимых на переговоры, располагать точной информацией по производственным мощностям всех подразделений Вашей компании, что, несомненно, поможет быстро найти правильное решение под прессом времени в процессе переговоров. Положительной стороной АС является ее гибкость, что, конечно же, приведет к успеху, если и вторая сторона готова разделить Вашу ориентацию на АС. При работе по АС важно не дать увлечь себя эмоциям и процессу решения частных задач в ущерб основным целям, с которыми Вы пришли на переговоры. При выборе АС обе команды ориентированы на успех, который обеспечивается решением поставленных задач. Будьте готовы к компромиссу!

Очевидно, что ни одна из вышеуказанных стратегий почти не имеет шансов на существование в «чистом» виде. Обязательно найдутся вопросы, которые невозможно решить, используя ни одну из приведенных стратегий. В таких случаях на помощь приходит АЛС, альтернативная стратегия, которой может стать или одна из приведенных выше трех основных стратегий, или их комбинация в частных вопросах. Если нет единого приемлемого пути для достижения поставленной цели, то одну единую цель надо разбить на подразделы, пути к достижению которой, т.е. стратегии, могут различаться. Вспомните аналогию с проходкой туннеля, где к цели могут вести различные пути, т.е. стратегии. Не упорствуйте в стремлении отстоять первоначально выбранную стратегию! Стратегия – это лишь способ достижения поставленной цели. Если достижение цели требует смены стратегии – меняйте стратегию, но добейтесь цели!

2.3. Подготовка Вашей команды. Выбор членов команды, психологическая подготовка команды. Ролевая подготовка

Один в поле не воин, или Выбор команды. Участники и роли.

Если Вы – глава команды на предстоящих переговорах, Вам предстоит набрать и вышколить Вашу команду так, чтобы каждый ее участник мог в любую минуту сообщить необходимые цифры, привести толковые аргументы и обоснования, подать правильную реплику, встать на место вышедшего из строя коллеги, обеспечить моральную поддержку. Каждый из членов команды может быть звездой, но если эту звезду заботит только представившаяся возможность воссиять в полную силу, избавляйтесь от таких игроков. В переговорах, как в командной игре высшего уровня, результат определяется командной, а не индивидуальной игрой. Выбор членов Вашей команды должен определяться следующими факторами: **профессионализмом высочайшего уровня и отличными способностями в общении с людьми**. Профессионализм обычно лежит на поверхности, его трудно не заметить, а о характере сотрудника, которого Вы прочтете для участия в переговорах, можно спросить в отделе кадров, у его начальника и сослуживцев. Избегайте приглашать неконтактных, конфликтных, склочных людей, какими бы выдающимися профессиональными качествами они ни обладали! Переговоры – это, прежде всего, искусство общения! Хорошие профессиональные качества встречаются у людей существенно чаще, чем выдающиеся дипломатические способности уже хотя бы потому, что профессии учат в вузе, а вот умению общаться с людьми не учат, к сожалению, нигде.

Психологическая подготовка команды заключается в доведении сути поставленной ЦЕЛИ до каждого члена команды, в распределении ролей, создании благоприятной рабочей атмосферы в команде переговорщиков.

Золотое правило:

Правила игры устанавливаются до начала игры.

Распределение ролей строится по иерархической системе. Естественно, что **руководитель команды** и станет тем человеком, кто возьмет на себя ответственность принятия окончательного решений. Скорее всего, таких людей будет двое-трое, в зависимости от количества участников. Это будет **группа принятия решения**. Остальные участники переговоров будут отвечать за конкретные области принятия решений. Это будет **группа поддержки и информационного обеспечения**. Эти специалисты в любой момент времени обязаны обеспечить исчерпывающую информацию по своему вопросу. Поскольку переговоры – это в большой степени торг с элементами театра, полезно будет заранее распределить роли в этом спектакле. Например, один из членов команды, который уже известен своей жесткостью и неуступчивостью, будет озвучивать положения программы-максимум. Если по каким-то причинам от этих положений придется отступить, то это отступление должен провести тот член команды, который сыграет роль более мягкого и гибкого партнера. Однако со стороны это не должно выглядеть как ссора или распря внутри команды. Предложение должно поступить в форме вопроса, например: «Как вы думаете, не поможет ли нам... Может быть, лучше будет, если мы согласимся с приведенными выше аргументами в пользу решения о ...». То есть, с одной стороны, готовность Вашей команды к компромиссу, а с другой стороны, этот компромисс – домашняя заготовка.

Система внутренних резервов, или дублеров, помогает в тех случаях, когда по некоторым непредвиденным обстоятельствам совсем незадолго до переговоров (в жизни часто случается именно так!) из команды выбывает один из игроков. При этом заменить его из-за недостатка времени не представляется возможным: нет визы для поездки в другую страну, новый член команды не прошел подготовку и пр. Поэтому каждый член команды наряду с его прямыми обязанностями на переговорах должен иметь дополнительные, которые ему предписано выполнять в случае отсутствия основного игрока, ответственного за этот вопрос. Распределите роли так, чтобы ни один из рассматриваемых вопросов не оставался только на Вашу ответственность. Вам требуется помощник, и этот помощник – Ваша команда! Подготовьте Вашу команду так, чтобы старый мушкетерский девиз «Один за всех, и все за одного!» не остался пустой фразой.

«**Серый кардинал**». Если у Вас совсем молодая, растущая компания, сотрудники которой еще не притерлись друг к другу, и Вы не можете гарантировать, что они поведут себя адекватно в процессе переговоров, выберите из числа опытных, проверенных людей одного, кто будет независимо следить за ходом переговоров, наблюдать за поведением членов обеих команд и в перерывах на обсуждение давать рекомендации членам Вашей команды. Роль такого участника не сводится к прямому участию в переговорах. Он должен фиксировать и анализировать высказывания противоположной стороны, наблюдать и распознавать язык жестов, понимать невысказанное, а в перерывах сообщать о результатах своих наблюдений и давать рекомендации.

Психологическая подготовка команды требуется всегда, особенно если это новая команда из числа сотрудников Вашей компании, новый партнер, о котором почти ничего не известно, или и то и другое вместе. В этом случае уместно провести психологическую подготовку, в основе которой должны лежать следующие утверждения:

- *Переговоры – это процесс плодотворного общения, а не противостояния.*
- *Ваши партнеры – это действительно партнеры, а не противники.*
- *Все вопросы можно решить, если к тому есть добрая воля.*
- *Командная игра решает все.*
- *В команде нет ненужных игроков, у каждого своя миссия.*
- *Успех переговоров в значительной степени зависит от добросовестной подготовки.*
- *Успешное участие в переговорах – способ продвижения по служебной лестнице.*

2.4. Выработка активной позиции. Тест 3. Насколько хорошо я умею общаться с людьми? Тест 4. Насколько я сильный лидер?

*Все тростники в зарослях одинаковы видом,
Но из одного тростника получается сахар,
А из другого – только циновка.
Джавахир аль-Асмар*

ТЕСТ 3. Насколько хорошо я умею общаться с людьми?

ДА НЕТ

1. Я считаю себя коммуникабельным человеком.
2. Я стараюсь не показывать свои эмоции и настроение, когда мне приходится работать с людьми.
3. Я много читаю, всегда в курсе последних новостей в области культуры и искусства.
4. Я интересуюсь книгами, семинарами по искусству общения с людьми.
5. Я с удовольствием читаю мемуарную литературу, особенно написанную выдающимися государственными деятелями или дипломатами.
6. Я считаю, что окружающие не виноваты в моих проблемах, и стараюсь их не демонстрировать открыто.
7. У меня много друзей, хорошие связи и контакты.
8. Мне нравится работать с людьми.
9. Я считаю, что искусству общения нельзя научиться.
10. Я считаю, что плохие новости надо сообщать сразу и без предварительной подготовки.
11. Я считаю, что лучше сказать и потом жалеть, чем жалеть, что не сказал.
12. Я не считаю нужным представлять себя лучше, чем я есть на самом деле.
13. Я не считаю справедливым, когда встречают по одежке.
14. Я – человек прямолинейный.
15. Я считаю, что полученное мною в детстве воспитание не нуждается ни в какой корректировке.
16. Я считаю, что полагаться можно только на себя.

ТЕСТ 4. Насколько я сильный лидер?

ДА НЕТ

1. Я люблю принимать решения.
2. Мне нравится работать в команде.
3. Я уважаю власти.
4. Я иду на рассчитанный риск.
5. Я ценю престиж.
6. Я люблю работать в одиночку.
7. Мне нравится творчески работать в команде.
8. Я верю в порядок и организацию.
9. Я всегда готов помочь другим.
10. Я чувствую ответственность за свои действия и поступки.
11. Мне нравится, когда меня ценят.
12. Я люблю работать над важным/престижным проектом.
13. Я люблю взаимодействовать с другими людьми.
14. Я всегда стараюсь выполнить свою работу как можно лучше.
15. Я ощущаю себя предпринимателем.
16. Я придаю особое значение общению, когда работаю с людьми.
17. Мне кажется, я хорошо умею руководить.

18. Я ценю дух соревнования.
19. Мне нравятся сложные задания.
20. Мне нравится давать указания другим.
21. Я уважаю нужды и ожидания других.
22. Мне нравится быть полезным и эффективным.
23. Я думаю, я хорошо сумею сплотить людей в работе над проектом.
24. Я ценю справедливое признание хорошо выполненной работы.
25. Я ценю дружбу.
26. Я люблю в работе устанавливать мои собственные цели и ориентиры.
27. Я уверен, что лидерство – это главное во всех рабочих ситуациях.
28. Я человек творческий и изобретательный.
29. Мне нравится давать советы людям.
30. Я всегда хочу знать, насколько хорошо я решаю поставленную задачу.

Активная позиция. Неважно, в какой роли Вы выступаете на переговорах, как руководитель или рядовой член команды, Ваша позиция всегда должна быть АКТИВНОЙ! Преимущество активной позиции состоит в том, что Вам не придется защищаться, Вы всегда будете разъяснять свою позицию, поскольку взяли на себя роль лидера. Первым дружелюбно приветствуйте своих партнеров: Вам с ними работать. Представьте, познакомьтесь, очаруйте, обворожите и уже до начала переговоров оставьте о себе впечатление очень симпатичного человека. Вручите свою визитную карточку, попросите карточку Вашего партнера; задавайте вопросы, которые помогут Вам выяснить цели и возможности партнеров. Если Вам что-то непонятно в стратегии партнеров на переговорах или Вы не смогли найти некоторые данные/цифры, прямо спросите об этом своих партнеров в вежливой форме. Задавайте вопросы, переспрашивайте, не оставляйте ни одной неясности. Как правило, именно они всплывают в обсуждении в самый неподходящий момент. Помните, что если партнеры не предоставили Вам некоторую информацию, они это сделали не по забывчивости, а по каким-то причинам. По каким? Что за этим стоит? Чтобы понять это, надо спросить о причине. Подходите к решению этой проблемы по-деловому: «Как Вы думаете, почему..? А что, если мы поступим по-другому? Мне бы хотелось знать Ваше мнение по такому вопросу... Не могли бы Вы, пожалуйста, объяснить мне следующие положения?». И т.д. Не забудьте похвалить ответ и поблагодарить Вашего партнера за исчерпывающую информацию.

Активная позиция всегда более выигрышная, чем пассивная. Или Вы ведете команду к победе на Ваших условиях, или ведут Вас на условиях партнеров. Что Вы предпочитаете?

2.5. Предварительная психологическая оценка команды партнеров

Вводная информация о команде-партнере поможет Вашим сотрудникам легко ориентироваться в иерархических отношениях команды-партнера и использовать их сильные и слабые стороны для достижения целей Вашей команды.

Предварительная психологическая оценка команды партнеров состоит в определении психологических типов людей, с которыми Вам предстоит договариваться. Хорошо, если Ваши партнеры не только профессионалы высокого класса в своем деле, но и контактные, общительные люди. Работа с такими коллегами приятна и эффективна. Однако почти при любых переговорах встречаются «трудные» партнеры, которые всеми силами, вольно или невольно, стараются сорвать соглашение. Правильно общаться с такими людьми помогут следующие рекомендации:

- хвалите и благодарите партнера за любой вклад в достижение успеха переговоров,
- благодарите партнера за самый каверзный и неприятный вопрос, не показывайте виду, что Вам он неприятен или находится вне Вашей компетенции,
- выявите и постарайтесь использовать сильные позитивные стороны «трудного»

партнера,

- *принимайте партнера таким, какой он есть, и не старайтесь его изменить, у Вас на это просто нет времени,*
- *выясните, что он считает главным для успеха переговоров.*

Кроме того, есть определенные типы поведения или характеров, знание которых во многом упрощает общение с «трудными» партнерами. Если Вы сумеете определить тип партнера по переговорам, Вам будет нетрудно, пользуясь приведенными ниже рекомендациями, сделать общение с ним плодотворным и позитивным. Зная слабости своих партнеров и умело влияя на них, Вы будете иметь союзников, а не противников на переговорах.

Ниже приведены основные типы поведения на переговорах. Некоторые из них действительно «трудные», с другими общий язык найти и легче, и приятнее. Идеальных людей не бывает, поэтому надо научиться работать с теми партнерами, которые у Вас есть в настоящий момент. Познакомиться с этой таблицей будет полезно всем. Как знать, может, Вы узнаете себя и задумаетесь над своим возможным поведением на переговорах.

При этом будьте готовы, что команда-партнер также подготовится к переговорам и учтет все Ваши сильные и слабые стороны.

Вывод : проанализируйте, каковы ваши слабые стороны, и постарайтесь с ними побороться или хотя бы не так остро реагировать на их явную эксплуатацию. Например, если известно, что Вы – человек тщеславный, не «покупайтесь» на дешевые комплименты. Подумайте лучше, что за этим кроется и откуда это стало известно? Если Вам свойственно многословие, помните, что Вы по доброте душевной в порыве откровенности можете выболтать данные, о которых Ваша команда договорилась молчать до определенного момента. Если Вы не очень уверены в себе, особо спросите руководителя своей команды, что и когда можно говорить открыто. Если Вы – любитель споров, причем Вам не важно о чем, лишь бы поспорить, то хотя бы на переговорах помните, что Ваша цель не хорошая ссора, а подписанное соглашение.

Стоит отметить, что наряду с типами существуют маски поведения. Маска отличается от типа только тем, что ее надевают на какое-то время и с какой-то целью. Поэтому будьте начеку и постарайтесь понять, что за человек сидит с Вами за столом переговоров.

2.6. Примеры психологических типажей

ТИП. КАК С НИМ ОБЩАТЬСЯ

Разговорчивый. Следите за временем, отведенным на выступление. Задавайте конкретные вопросы. Хвалите за конкретные ответы. Обращайте его внимание, если он повторяется.

Неуступчивый. Обычно это люди – узкие специалисты своего дела. Пользуйтесь их помощью, когда у Вас возникнет специальный вопрос.

Прерывающий. Ознакомьте такого заранее с правилом: вместо прерывания докладчика лучше делать заметки, записывать вопросы, чтобы задать их в процессе обсуждения.

Актер. Для любого актера дороже всего признание публики. Если этот человек чего-то стоит как специалист, подбадривайте его, выражайте ему свою признательность и восхищение. В таком случае он сыграет за Вашу команду.

Молчун. Обращайтесь к нему по имени, спрашивайте его мнение, при этом благодарите за его неоценимый вклад. В конце концов он будет на Вашей стороне.

Уклонист. Прямо и конкретно спрашивайте о его позиции, возвращайте его к обсуждаемой теме. Объясняйте ему предмет обсуждения, как он видится Вам, т.е. неявно

навязывайте ему свое мнение.

Критикан. Не оставляйте ему возможности для бесполезной критики. Спрашивайте прямо и громко: «Что Вы лично советуете, если отвергаете наше предложение?». Обычно он боится личной ответственности, прячется за пустыми словами.

Непунктуальный. Никогда не дожидайтесь, когда он изволит к Вам присоединиться. Начинайте встречу без него, если он опоздал. Прямо по прибытии включайте его в обсуждение без введения в курс событий. Если он один раз почувствует себя неловко, ответив невпопад, то почти наверняка в следующий раз он не опоздает.

Индюк (особо важная персона). Ну если ему это так важно, сделайте вид, что Вы тоже считаете его исключительно важной персоной. Он это оценит и займет Вашу сторону.

Забияка. Не допускайте, чтобы он один говорил или управлял беседой. Иначе большая ссора Вам обеспечена. Вежливо предоставляйте слово другим членам его же команды, остановите его при всех, если он начнет делать некорректные замечания. Такие люди обычно не любят публичного осуждения, а предпочитают вносить раздор исподтишка.

Профессионал. Это самые ценные члены команды, не важно, за кого они играют. Они объективны, профессиональны, желают успеха переговоров. Обычно именно они определяют и обеспечивают успех переговоров. Обращайтесь к ним почаще, без их помощи Вам не обойтись.

Болтун. В отличие от разговорчивого болтуна, как правило, нечего сказать, и его многословие вызвано только желанием обратить на себя внимание. Постарайтесь его тактично прервать, ограничивайте время его выступлений.

Наивный. Он не подготовлен к переговорам, не владеет материалом, не выяснил ничего о личностях участников переговоров. Работать с ним легко. Поскольку у него нет собственной точки зрения, Вы можете без труда навязать ему свою.

Все вышесказанное справедливо, если человек действительно так простодушен, как кажется. А если нет? Какие сюрпризы он Вам приготовил?

Застенчивый. Задавайте ему несложные вопросы, подбадривайте и хвалите. Побеседуйте с ним в перерыве, отметьте его исключительные деловые качества. Его голос будет подан за Вас.

Глупый. Его поведение будет таково: что бы Вы ни делали, как бы ни стремились к успеху, он обязательно постарается сорвать переговоры. Примите во внимание, что иногда очень выгодно задавать «глупые», на первый взгляд, вопросы. Поэтому вначале полезно понять, так ли глуп этот человек, или это только маска, которую он использует с известной ему целью. Какой? Для чего? Если глупое поведение вызвано боязнью проиграть, уверьте его, что Вы тоже стремитесь к успеху переговоров. Если он чего-то недопонял, корректно объясните ему; если он видит в Вас врага, разуверьте его.

Строптивец . Обычно это довольно честолюбивые люди. Восхититесь его знаниями, жизненным опытом, на его упрямство ответьте, что это как раз то, о чем Вы говорили. Скажите ему напрямик, что Вы придерживаетесь такой же точки зрения, только по-другому сформулированной. Против этого ему возразить будет нечего.

Бегемот. Всеми силами уклоняется от участия в дискуссии. Привлекайте его к обсуждению упорно и активно, когда дело касается его специализации.

Надменный. Не критикуйте его напрямик. Лучше отвечать дипломатично: «Да, конечно, однако лучше будет, если...». Уступайте ему в мелочах, дипломатично отстаивайте свою линию в главном. Это возможно, поскольку Вы не говорите прямо «нет», – стало быть, к Вам трудно придрасться.

Лукавый. Как и болтливый, любит привлечь к себе внимание, в его случае – каверзными вопросами.

Переадресуйте его вопросы другим участникам – специалистам по данному вопросу. Если вопрос частный, предложите для экономии времени обсудить его в перерыве со специалистами, т.к. это не важно для остальных.

Справедливости ради надо отметить, что каждый из нас немного актер, немного молчун, в некоторых вопросах – профессионал, а иногда не прочь вызвать ссору. В чистом виде психологические типы встречаются довольно редко, обычно это некоторая смесь из многих типов, причем поведение будет зависеть от обстановки, настроения и душевного состояния человека в настоящий момент. Тем не менее, доминирующий момент есть всегда, и как только Вы уловите признаки поведения, перечисленные выше, сразу же принимайте меры, чтобы нейтрализовать возможное отрицательное влияние персонажа на ход переговоров. Любые переговоры, как Вы уже поняли, это всегда театр. Так будьте в них режиссером, а не статистом!

2.7. Подготовка повестки дня, регламента переговоров

При подготовке переговоров предстоит решить такое множество вопросов, что все упомянуть трудно. В подготовке процесса переговоров Вам поможет

ПАМЯТКА ПЕРЕГОВОРОВ МЕЖДУ КОМПАНИЯМИ АБС и БСА

- 1. Повестка дня, т.е. ЦЕЛЬ переговоров.*
- 2. Время, отведенное на переговоры.*
- 3. Выбор председательствующего.*
- 4. Регламент.*
- 5. Презентация компании АБС.*
- 6. Презентация компании БСА.*
- 7. Дискуссия.*
- 8. Перерывы на обед, кофе – паузы.*

ЦЕЛЬ и возможность переговоров обсуждается и утверждается руководством обеих компаний. Заранее должен быть решен вопрос о времени, отведенном для переговоров. Обычно председательствует руководитель принимающей компании. Если переговоры проходят на нейтральной территории, то первую часть ведет руководитель компании-инициатора переговоров, а во второй части переговоров место председателя может занять руководитель второй команды.

Обсудите и установите время, отведенное на презентации и выступления. Переговоры – тяжелая работа, поэтому необходимо через каждые 2 – 2,5 часа делать паузы. В это время за чашкой кофе нужно продолжить общение по теме переговоров в неформальной обстановке.

Если Вы пригласили Ваших партнеров провести переговоры в Вашей компании, Вы должны, как хороший хозяин, позаботиться о том, чтобы их достойно принять. Пусть Ваш помощник, который не участвует непосредственно в переговорах, внесет свой вклад в успех общего дела и займется организационной работой.

ПАМЯТКА ПО ПРИЕМУ ПРЕДСТАВИТЕЛЕЙ КОМПАНИИ БСА

- 1. Доставка из аэропорта, вокзала.*
- 2. Заказ гостиницы.*
- 3. Организация помещения, конференц-зала. Техническое оснащение, свет, компьютеры, проектор и пр.*
- 4. Вода, соки, легкие закуски для кофе – паузы.*
- 5. Бумага, ручки, вода на столе – для всех участников.*
- 6. Небольшие корпоративные сувениры для гостей.*
- 7. Папки с рекламной информацией о компании для гостей.*
- 8. Организация совместного ужина, если таковой предусмотрен.*

9. Доставка в аэропорт, вокзал.

10. Транспорт.

11. Культурная программа, если предусмотрена.

2.8. Корпоративная культура. Культурные различия.

Корпоративная культура. Корпоративная культура представляет собой систему ценностей, которая характерна для этой организации. Менеджеры по персоналу проводят регулярные занятия с сотрудниками компании, цель которых – довести ценности, символы корпоративной культуры до каждого работающего. Информацию по корпоративной культуре Ваших партнеров можно получить в консалтинговой компании, а также на домашней странице компании в Интернете под рубрикой «Наши ценности» или «Корпоративная культура» и т.п. Зная корпоративную культуру компании, Вы можете эффективно строить свою линию на переговорах, связывая свои аргументы с теми ценностями, которые компания-партнер официально объявляет как свои корпоративные ценности. Если же Вы не нашли никакой информации о корпоративной культуре партнера, придерживайтесь общечеловеческих ценностей: забота о сотрудниках, защита окружающей среды, меценатская деятельность и т.п.

Культурные отличия. Если Вы проводите переговоры с зарубежной компанией, выясните предварительно основные культурные особенности страны, которую представляют Ваши партнеры. Американцы сразу перейдут с Вами на «ты», что отнюдь не означает, что переговоры будут легкими. Американские менеджеры обычно прекрасно подготовлены, имеют четко определенную цель, а также ряд альтернативных стратегий.

По стилю поведения они очень напористые, активные, мало уступчивые. Для успешной работы с американцами нужно соответствовать их активному стилю общения, иначе они Вас просто забудут, и приготовить по каждому обсуждаемому вопросу, помимо основной цели и стратегии, ряд альтернативных. Здесь, пожалуй, лучше всего сработает стратегия на опережение: Вы должны насколько возможно взять лидерство в свои руки. Американцы понимают язык силы. И если Вы сумеете его достойно продемонстрировать, естественно, в цивилизованном виде, победа останется за Вами. Демонстрация силы не должна быть ни в коей мере связана с агрессией, это не метод. На всякую агрессию найдется еще большая агрессия. Демонстрацией силы должно быть представление настолько веских аргументов, что с ними невозможно не согласиться.

Золотое правило:

Чем больше выбор альтернативных стратегий, тем выше вероятность подписания соглашения.

Европейцы будут держать дистанцию некоторое время, обращаясь к Вам формально. Причем будьте готовы, что немцы, например, могут называть Вас со всеми Вашими титулами, перечисленными в Вашей визитной карточке. Предложить обращаться друг к другу по имени можно через некоторое время, когда Вы лучше узнаете друг друга и почувствуете, что Ваши отношения это допускают. Поведение немцев, швейцарцев, австрийцев на переговорах обычно очень конструктивное, их отличают основательное знание фактического материала, известная жесткость и неуступчивость. Они довольно формальны, во всяком случае, в начале знакомства. Французы привнесут в переговоры кажущуюся легкость, за которой скрыты железная воля и строго определенная позиция. Они часто применяют тактику «дожимания» партнеров, могут заставить Вас вернуться к тем вопросам, в которых вы уже, казалось бы, достигли согласия, чтобы получить дополнительные преимущества. Англичане с удовольствием рассмотрят Ваши альтернативные идеи, ознакомят Вас со своими, т.е. подойдут к решению поставленной задачи очень творчески. Общение с итальянцами, на первый взгляд, не вызывает трудностей.

Они довольно открытые, дружелюбные, разговорчивые и похожи на нас. Однако здесь не надо путать личные качества характеров и интересы бизнеса. Просто рассматриваемые вопросы они будут обсуждать более шумно и с большими эмоциями, но при необходимости окажут давление, проявят твердость и неуступчивость, если это входит в стратегию их команды. Скандинавы очень похожи на немцев: здесь Вы встретитесь с обстоятельной неторопливостью, фундаментальностью точек зрения, сдержанным поведением. Поведение представителей Азии довольно сильно отличается от поведения как американцев, так и европейцев из-за различий в культурах и традициях. Будьте готовы ответить поклоном на поклон японцам, следите за жестами китайцев и корейцев. Не удивляйтесь, если Ваши партнеры из стран Азии хором споют свой корпоративный гимн. Культура представителей Азии построена на соблюдении жесткой иерархии и беспрекословном подчинении младшего старшему и не только по возрасту, но и по служебному положению. Обычно представителей Азии роднит железная дисциплина, отсутствие споров внутри команды, полное единодушие всех членов команды по отношению к предлагаемому ими решению. Если же руководитель команды представителей Азии отклонит какое бы-то ни было предложение второй стороны, это также встретит бурную поддержку всей команды. Слабыми сторонами этих партнеров являются излишняя жесткость, ограниченное число альтернативных предложений, известная обособленность.

2.9. Модельные переговоры

Золотое правило:
Тяжело в учении, легко в бою.
Генералиссимус А.В. Суворов

Модельные переговоры . Известно, что самый лучший экспромт – это экспромт подготовленный. Поэтому будет очень полезно провести до начала реальных так называемые модельные переговоры, если понадобится, несколько раз, при которых Ваша команда должна пройти весь процесс переговоров, постараться рассчитать все возможные случаи стратегий, поведения, аргументации и т.п. Ваших партнеров, чтобы быть готовыми к любым неожиданностям. Идея модельных переговоров – это попытка свести к минимуму непредвиденные обстоятельства и возможные осложнения, которые могут возникнуть в процессе переговоров. Ваша команда, которая пройдет один или несколько этапов тренировки, будет иметь преимущества, т.к. члены команды научатся эффективно работать вместе, получат представление о целях и стратегии своей команды и при этом, возможно, внесут ценные идеи по их реализации. Модельные переговоры – это венец всей подготовки, поэтому проводить их надо, когда определены цели, выстроены стратегии, составлен предполагаемый психологический портрет Ваших партнеров. Ваша команда должна выступать в полном составе. Если Вы можете набрать «команду партнеров» из числа сотрудников Вашей компании, то они помогут Вам и Вашей команде прорепетировать предстоящие переговоры. Если же такой возможности нет, то поделите свою команду пополам, составьте две команды, распределите роли и начинайте переговоры, согласно составленному Вами плану. Чем серьезнее Вы отнесетесь к такой подготовке, тем легче Вам будет работать в реальных условиях под гнетом времени и постоянным грузом ответственности.

3. Процесс переговоров

Процесс переговоров с указанием ролевого участия членов Вашей команды предписывает строго определенные функции каждому ее члену. Не допускайте ссор и споров

внутри команды в процессе переговоров! Отложите решение всех возникших проблем на перерыв, во время которого в закрытом от посторонних глаз помещении Вы сможете навести ясность во всех вопросах без того, чтобы потерять лицо Вашей команды и, как результат, Вашей компании.

Поведение Вашей команды в перерывах зависит от того, как проходят переговоры, и сколько времени Вам и Вашей команде понадобится на обсуждение, анализ хода переговоров и возможную замену стратегии. Избегайте, однако, проведение всего отведенного на перерыв времени в комнате для совещаний, решая задачи, которые Вы были обязаны подготовить дома. Такое поведение покажет, что у Вас трудности, Вы не готовы к подписанию соглашения, Вы – нелюдимые, сложные партнеры. Как бы трудно Вам ни пришлось, никогда не показывайте этого! Хотя бы часть времени потратьте на установление дружеских отношений с партнерами, обсудите с ними ход переговоров, поинтересуйтесь их мнением по поводу сложных вопросов уже в неформальной обстановке, предложите свое решение, проверьте, как оно будет принято. Это существенно облегчит ориентацию в ходе переговоров. Если Вы не знаете, с чего начать разговор, сведите его на нейтральную полосу, так называемый *small talk*, – разговор о семье, детях, образовании и пр. Поверьте, эти вопросы и проблемы не зависят от национальности, страны, условий жизни. Это – общечеловеческие ценности, которые роднят всех нас. Общность проблем, например общения с детьми, аспектов воспитания, семьи и др. неформальных вопросов, поможет более дружескому восприятию других вопросов и проблем, непосредственно связанных с предметом переговоров. Проявите себя гуманистичным, человечным, и это принесет свои плоды.

3.1. Знакомство, приветствие, первые впечатления. Согласование порядка хода переговоров

Начало переговоров, определение повестки дня, целей встречи. Обычно с кратким приветственным словом к собравшимся обращается руководитель принимающей стороны. Он сообщает о цели встречи, предлагает порядок проведения переговоров, регламент и другие организационные вопросы. Если встреча проходит на «нейтральной» территории, то руководители обеих команд должны заранее договориться, кто из них открывает встречу, и кто в какое время займет пост председательствующего, кому выпадет честь объявить о закрытии переговоров и подписании соглашения.

В результате подготовки Вы уже выяснили состав участников команды партнеров, знаете их имена и должности. Скорее всего, участникам раздадут бейджики с именем. Если до начала переговоров есть время, после официального представления подойдите к тому члену команды партнеров, который занимается в своей компании приблизительно тем же, чем и Вы, и его должность соответствует Вашей. Коротко представьтесь, вежливо поинтересуйтесь о дороге, если Ваши партнеры приехали в Вашу компанию, страну, справьтесь, удобно ли в отеле, нет ли проблем, т.е. проявите себя гостеприимным хозяином, внимательным человеком. Если переговоры проходят на территории партнеров, аналогичные вопросы будут заданы Вам. Правила хорошего тона требуют отвечать на эти вопросы положительно, не ссылаясь на трудности дороги, неудобства и пр. проблемы, которые Вы сможете решить после переговоров.

Золотое правило:

Не начинайте переговоров с проблем, особенно если эти проблемы не стоят времени, потраченного на их обсуждение.

Похвалите страну, город, в котором Вы находитесь, поблагодарите за гостеприимство. Если времени на неформальное общение перед переговорами не предусмотрено, то эти же вопросы будут заданы в перерывах.

3.2. Обмен начальной информацией. Презентация

Обмен начальной информацией включает в себя вступительное слово председателствующего, в котором он должен кратко обрисовать проблему, и проведение презентаций обеих высоких договаривающихся сторон.

Все вопросы, связанные с презентацией, подробно рассмотрены в главе «Театр одного актера, или Искусство презентации».

Техническое оснащение . Вы должны без потерь времени и лица уметь пользоваться проектором, компьютером и прочими техническими средствами, которые понадобятся Вам во время доклада/презентации. Если Вы участвуете в переговорах на территории партнера, заранее сообщите, какие технические средства проведения презентаций Вам понадобятся. Хотя в таком случае свое выступление надежнее подготовить на своем же компьютере. На всякий случай хорошо иметь дублированную презентацию, пригодную как для демонстрации на проекторе, так и с компьютера. Просто распечатайте слайды с компьютера. Техника обычно подводит в самый ответственный момент.

3.3. Общая атмосфера переговоров. Дискуссия, убеждение, выработка компромисса. Обратная связь. ТЕСТ 5. Как я умею говорить? ТЕСТ 6. Как я умею слушать?

Золотое правило:

Важно не то, что я сказал, а то, что другие услышали.

Общая атмосфера переговоров. Помимо специальной и психологической подготовки членов Вашей команды Вы должны помочь им справиться с эмоциями, научиться вести себя корректно и с достоинством, но не надменно и вызывающе. Обстановка переговоров должна быть дружественной и конструктивной, поскольку вы все собрались, чтобы заключить то или иное соглашение. Если бы такое соглашение не сулило выгоды обеим сторонам, никто бы не стал тратить времени на переговоры. Значит, каждый член Вашей команды должен сделать все, чтобы переговоры закончились успехом.

«Сказать – не значит быть услышанным, услышать – не значит понять, понять – не значит согласиться, согласиться – не значит начать выполнять».

Конрад Лоренц

В процессе переговоров Вам придется пользоваться силой всех видов общения с партнером, чтобы добиться своих целей. Общение подразумевает понимание и взаимопонимание, и означает не только то, что мы говорим, а, скорее, как мы говорим и кому. Научитесь уважать своих партнеров по переговорам. Не забывайте, что у каждого есть свои сильные стороны, которые могут быть полезными для успеха переговоров. Найдите эти сильные стороны и у себя, и у своих партнеров. Не тратьте времени и силы, пытайтесь изменить своего партнера, принимайте его таким, какой он есть. Постарайтесь найти общие мотивы, сходные точки зрения. Тщательно готовьте каждое свое выступление, подчеркивайте ключевые моменты и важные пункты так, чтобы они сразу бросались в глаза.

На общение влияют следующие факторы:

- *образование, профессия, воспитание, жизненный опыт,*
- *сиюминутные ощущения, представления, предрассудки, предвзятости, побуждения,*
- *отношения между партнерами,*
- *речь и манеры поведения, язык жестов,*

- *внешний вид,*
- *время дня и общая атмосфера переговоров (дружеская, явное недоверие, нейтральная).*

Следовательно, если принимать во внимание эти факторы (дружественная атмосфера, приятные манеры, корректное поведение партнеров и пр. – см. выше), то можно сделать общение с партнерами плодотворным и достичь ЦЕЛИ переговоров. При общении любого рода, будь это деловое или сугубо личное, используются различные техники, помогающие достичь понимания и отражающие личностные и поведенческие особенности человека.

- **Обращайтесь к Вашему партнеру по фамилии,** если это иностранец, по имени-отчеству, если это соотечественник, т.е. учитывая разницу культур, выражайте свое уважение.

- **Говорите внятно и отчетливо.** Этим Вы показываете, что свободно владеете материалом, находитесь в отличной форме, т.е. формируете свой имидж победителя. Трудно не принять сторону такого уверенного в себе человека.

- **Следите за своим голосом .** Понижайте интонации к концу предложения, говорите тоном убеждения. Едва слышный шепот робкого человека формирует впечатление неуверенности и приводит к негативному впечатлению, даже если речь по смыслу была безупречной.

- **Улыбайтесь к месту .** Хорошая улыбка, как мимическое выражение приязни и доброжелательности, производит хорошее впечатление. Однако пользоваться этим нужно и в меру, и к месту. Излишества вредны всегда.

- **Поддерживайте зрительный контакт.** Встречаясь взглядом с Вашими партнерами, не отводите глаз, что производит впечатление неуверенности и лживости. Пусть Ваши глаза говорят, научитесь читать по глазам других людей. Следите за собой, не сверлите взглядом собеседника, пусть Ваши глаза сияют и излучают положительную энергию. Трудно устоять против открытой улыбки и сияющих глаз.

- **Делайте небольшие паузы.** Этим Вы придадите большее значение сказанному.

- Иногда полезно **повторять ключевые фразы** , которые лучше всего объясняют цель выступления.

Дискуссия . Деловое и конструктивное поведение в процессе дискуссии во многом определяет успех команды на переговорах. Во время дискуссии нет места ни агрессии, ни иронии, ни демонстрации чувства превосходства. Если в Ваши обязанности входит проанализировать прослушанное сообщение и задать вопросы, внимательно выслушайте докладчика. Если в процессе у Вас появились вопросы, запишите их на бумаге, чтобы задать по ходу дискуссии. Если Вы не хотите, чтобы Вас прерывали во время Вашего доклада, также ведите себя уважительно к докладчику. Во время доклада следите за своим лицом, Ваши эмоции должны остаться при Вас, какие бы утверждения Вы ни услышали. Все вопросы должны быть заданы в корректной, исчерпывающей форме, не допускающей двоякого толкования. После того, как Вы получили ответ, поблагодарите отвечающего. Если вопрос задан Вам, также поблагодарите за вопрос. Вопросы условно можно поделить на следующие группы: вопросы по существу, если спрашивающий действительно знает, о чем и почему он хочет спросить; вопросы для привлечения внимания и вопросы, заданные для проверки Вашей реакции и информированности («политические» вопросы). На первую группу вопросов Вам легко ответить, т.к. они входят в сферу Вашей профессиональной компетентности. Если вопрос действительно интересный и спрашивающий производит впечатление человека осведомленного, ответьте ему кратко и пригласите его для дальнейшего обсуждения в перерыве. Общение со специалистом Вам будет полезно. Вопрос ради вопроса Вы с легкостью распознаете по непрофессиональности и неглубокому пониманию предмета. В этом случае терпеливо, но кратко ответьте, дайте ссылку, где задавший вопрос может получить больше информации. «Политические» вопросы на

переговорах имеют целью получить большую информацию, чем Вы, может быть, располагаете; по Вашему ответу/неответу понять, какие глубинные мотивы может скрывать Ваш доклад. В этом случае рекомендуется держаться официальной версии Вашей компании по указанному вопросу, не поддаваться на провокацию блеснуть большей осведомленностью в делах компании, чем Вам это предписано Вашим ролевым участием в переговорах. Три следующих качества помогут Вам удачно выступить в дискуссии: **профессионализм, корректность и дальновидность.**

Словарный запас. Словарь синонимов. Слова-паразиты

Ваш словарный запас – Ваше богатство. Больше читайте, выписывайте понравившиеся выражения. Избегайте вульгаризмов и просторечия. Постепенно Вы выработаете свой неповторимый стиль речи. Для большего эффекта можно посоветовать пользоваться Словарями синонимов и антонимов русского языка. Это поможет Вам избежать тавтологии и обогатить Ваш словарный запас. Слова-паразиты, как и гельминты (глисты) в организме человека, существуют ровно столько, пока против них не будут приняты радикальные меры по уничтожению. Слов-паразитов не так уж и много. Каждый человек оперирует двумя-тремя стандартными выражениями типа «это самое», «как его» и т.п. Как только Вы определите, что именно загрязняет Вашу речь, Вы сразу можете начать избегать использования этих оборотов. Просто вспомните, что Ваше выступление ограничено по времени, и вместо того, чтобы употребить его для достижения ЦЕЛИ, Вы тратите эти золотые минуты на «это самое», «как его». Стоит ли это делать? Нет, не стоит! Словам-паразитам нет места в речи сильного лидера, преуспевающего менеджера!

Примеры аргументирования . Аргументировать нужно фактами. Эмоции приходят и уходят, а факты остаются. Из чего состоят факты в бизнесе? Факты в бизнесе состоят из цифр, примеров и сравнений. Запасите в Вашем компьютере основные показатели, которые могут понадобиться Вам в процессе переговоров. Подготовьте положительные примеры для подражания, которые Вы сможете эффективно использовать для достижения ЦЕЛИ. Придумайте яркие сравнения, ярлыки, оперируя которыми Вы сможете безоговорочно убедить Ваших партнеров. Язык аргументов должен быть логичным.

Преодоление замечаний и разногласий . Замечания и разногласия бывают двух видов: фактические и политические. Фактические разногласия – это разногласия, вызванные объективными причинами, которыми могут быть: производственные мощности, проблемы логистики, транспорт, проблемы нехватки персонала и пр. вопросы, связанные с реальными условиями бизнеса. Поэтому такие разногласия преодолеть довольно просто, это рабочие моменты. При решении рабочих вопросов бизнеса нужно досконально знать, возможно ли предлагаемое решение в принципе, насколько оно реально и выгодно для Вашей компании? Помощниками в решении этого вопроса будут достоверная информация, домашняя заготовка, компьютер и калькулятор. Цель «политических» вопросов – заставить членов команды – партнера сказать больше, чем им предписано ролевым участием, чтобы определить положения программы-минимум партнера. «Политические» разногласия – это своего рода разведка боем. Поэтому важно как можно раньше распознать «политическую» подоплеку вопроса, т.е. что хочет услышать Ваш партнер? Ответы на такие вопросы надо приготовить заранее, а предписанной роли держаться до конца переговоров или до получения приказа сменить роль.

Язык – серебро, или Умение говорить. Умению говорить можно научиться, если всегда помнить:

что говорить, кому говорить, с какой целью говорить. Что говорить – это отражение Вашего профессионализма, жизненной позиции (мы же говорим не только на переговорах), пристрастий и т.п. Кому говорить – это Ваша целевая аудитория в данный момент, неважно,

кто это – Совет директоров или консьержка в подъезде. Определение целевой аудитории обуславливает манеру и стиль изложения, т.е. как говорить, представлять. С какой целью говорить? Как мы видели раньше, правильное определение цели – самое главное в процессе общения. Вы можете произнести блестящую речь, но если она никак не связана с целью, Вы ничего этой речью не добьетесь.

Молчание – золото, или Умение слушать

Уметь слушать – великое и очень полезное искусство. Владея этим искусством, Вы получаете власть над человеком, который обратился к Вам с речью. Действительно, если Вы хотите обратить в прах докладчика, нет ничего проще, чем начать задавать ему вопросы по ходу, несмотря на договоренность не делать этого, потом долго извиняться, т.е. сознательно пытаться нарушить его эмоциональное равновесие и использовать его время. Вы можете активной мимикой и жестами показывать, что доклад не содержит ничего, кроме набора глупостей. Поэтому, чтобы Вам не было скучно, Вы должны срочно провести ревизию карманов, начать играть на мобильном телефоне, рисовать картинки на листе бумаги, обращаться с вопросами к соседям, двигать стул, шумно сморкаться и т.п. Будьте уверены, что Вас заметят и отметят. И это будут Ваши последние переговоры, по крайней мере, в этой компании. Вы этого добивались? Это было Вашей целью? Если же Ваша цель – получить максимум информации от доклада и установить хорошие отношения с докладчиком, Вы обязаны внимательно слушать доклад. И не только слушать, но и в процессе анализировать, что, как и почему представлено? И что и почему не показано? Если у Вас возникли вопросы, сразу же запишите их, чтобы задать по окончании презентации, выступления. Возможно, по ходу доклада Вы поймете, в чем дело, и вопрос окажется ненужным. Следите за лицом и жестами. Что бы Вы ни услышали, выражение лица внимательно-дружелюбное. Да, иногда это очень трудно, однако переговоры – занятие не для слабых духом. Обязательно кратко записывайте на листе бумаги все, что Вам покажется наиболее интересным: цифры, факты, сроки, даты, имена и т.д. Такие записки позволят Вам удержать в памяти всю важную информацию в условиях стресса переговоров.

Мозговой штурм

В процессе переговоров часто встречаются такие ситуации, когда, несмотря на все предпринятые усилия, решения найти не удается. Особенно часто это случается в условиях нехватки времени. В таких случаях остается единственное средство – устроить мозговой штурм. Мозговой штурм – это такой способ поиска нетривиальных, творческих решений, когда мобилируются все силы команды и каждого участника, чтобы найти выход из создавшейся тупиковой ситуации в кратчайшие сроки. Мозговой штурм команды проводят в комнате для совещаний. Продолжительность такой творческой работы не превышает получаса. Руководитель команды формулирует проблему, указывает начальные условия, т.е. то, что команда имеет в настоящий момент. Никаких ограничений на «разумность» предложений нет, т.е. заведомо можно предлагать самые фантастические решения. Чтобы мозговой штурм оказался успешным, команде переговорщиков будет полезно заранее провести несколько предварительных деловых игр по теме переговоров.

«Беда одних людей – польза для других».

Джавахи́р аль-Асма́р

Выработка компромисса относится к ключевым аспектам переговоров. Согласитесь, трудно представить, что две разные команды, часто носители разных культур, придут на переговоры с одинаковыми целями. Поэтому кому-то в каких-то вопросах придется уступить, т.е. согласиться на компромисс. При этом надо всегда помнить, что компромисс предлагает одна сторона, а второй приходится с ней соглашаться. Не обязательно, что компромисс предложит та команда, позиция которой по данному вопросу более слабая.

Поэтому Вам надо быть готовым и принять, и предложить компромисс. В процессе подготовки Вы уже выработали положения программы-минимум, которые включают возможные уступки, на которые Вы можете пойти. Сравните свою программу-минимум с теми целями, о которых заявили Ваши партнеры. Насколько они отличаются, за что можно и нужно бороться, в каком случае борьба будет бессмысленной? После такого анализа Вы сможете скорректировать и свои цели, и свои стратегии в интересах соглашения, т.е. Вы готовы пойти на компромисс. Когда следует предлагать компромисс? Компромисс можно предложить,

– Если Вы видите, что предложенное партнерами решение содержит все основные требования Вашей стороны и различие состоит в таких деталях, с которыми Вы можете согласиться.

– Если предложение партнеров отражает положения Вашей программы-минимум и Вы попробовали и убедились, что у Вас нет никакой возможности добиться лучших условий.

– Вы добились соглашения по основным вопросам на Ваших условиях.

Однако существует вероятность, что партнеры могут попросить время на дополнительные консультации, которые могут означать отсрочку или отказ от переговоров. В таком случае тоже полезно быстро согласиться с не самыми важными аспектами договора на условиях партнеров. В любом случае, предлагая компромисс, Вы должны представить дело таким образом, чтобы **убедить Вашего партнера в обратном**. Ваш партнер должен быть абсолютно был уверен, что Вы целиком и полностью приняли его предложение, однако не позволяя ему считать, что проявление доброй воли – это проявление слабости.

Основа основ любого общения – **обратная связь**, когда Ваше высказывание анализируется и на основе этого выдается ответ на Ваше утверждение. Общение без обратной связи напоминает разговор с телевизором: и собеседника Вы видите, и он что-то говорит, и Вы что-то произносите, а диалога нет, т.к. каждый говорит о своем. Для хорошей работы обратной связи необходимо руководствоваться следующими рекомендациями:

- Не стесняйтесь задавать вопросы, если Вы что-то не вполне поняли или сомневаетесь, правильно ли поняли.

- Повторяйте и отвечайте положительно на те высказывания, с которыми Вы согласны,

- НИКОГДА НЕ ГОВОРИТЕ «НЕТ», даже если Вы не согласны с партнером. Эффективнее и дипломатичнее будет сказать так: «Мы поняли Ваши предложения о цене/новом продукте/закупке нового оборудования и т.п., однако мы предлагаем принять во внимание тот факт, что...». «Предложение, с одной стороны, звучит заманчиво, однако, с другой стороны, в результате мы придем к ...». При этом Ваше выступление прозвучит как предложение к сотрудничеству, а не как прямой отказ от рассмотрения альтернативных предложений.

- Если Вы выступаете на переговорах, совещании и пр. как член команды, никогда не говорите «Я», всегда используйте местоимение «МЫ». Это и отразит точку зрения всех участников, и придаст вес Вашему выступлению. Можно выступить от первого лица в том, и только в том случае, если Вы участвуете в совещании по обмену мнениями как представитель некоторого подразделения Вашей компании. Однако и в этом случае необходимо подчеркнуть, что это – мнение Вашего коллектива: «От лица отдела производства я хочу заявить, что мы полностью отвергаем новый коллективный договор, как не учитывающий интересы работников».

ТЕСТ 5. Как я умею говорить?

ДА НЕТ

1. Я считаю, что я – человек остроумный.

2. Мне нравятся логически безупречные предложения.

3. Я выучил(а) на трех языках несколько пословиц, которые умею применять к месту.

4. Я знаю наизусть много стихотворений.
5. Я считаю, что самый лучший экспромт – это хорошо подготовленный экспромт.
6. Мне нравится делать доклады, участвовать в публичных обсуждениях, выступать перед публикой.
7. Я страдаю «эстрадобоязнью», мне страшно выйти к трибуне, я не могу управлять голосом, мимикой, жестами.
8. Я не могу убедить никого и ни в чем, т.к. сам(а) не верю в то, что говорю.
9. Я считаю, что знаю достаточно, чтобы тратить время на подготовку доклада.
10. Я считаю себя скорее сухим «технарем», чем гуманитарием.
11. Мне легче что-то изобрести, чем объяснить, как и зачем я это сделал.
12. Я не могу излагать свои мысли и путаю причину со следствием.

ТЕСТ 6. Как я умею слушать?

ДА НЕТ

1. Я не могу заставить себя выслушать до конца самое интересное выступление.
2. Я часто отвлекаюсь на посторонние мысли, разговариваю с соседом о постороннем.
3. Я внимательно слежу за докладчиком, делаю заметки, чтобы задать потом вопросы.
4. Мне интересно понять тему доклада, даже если она не связана прямо с моей деятельностью.
5. Я стараюсь найти подтверждение своим собственным мыслям и мнениям тех, кого я услышал.
6. Я всегда стараюсь понять, почему докладчик сказал так, а не иначе, что осталось за рамками доклада.
7. Мне интересна личность выступающего. К концу доклада я могу примерно сказать, что это за человек.
8. Я считаю, что могу схватывать быстро суть выступления.
9. Я всегда обращаю внимание на детали, цифры, графики.
10. Я анализирую форму презентации в процессе и к концу ее могу сказать, что было сделано правильно, а что я бы сделал(а) лучше.

3.4. Пути выхода из затруднительных ситуаций в общении

Определение путей выхода из затруднительных ситуаций Вы уже подготовили заранее в процессе подготовки к переговорам. Какие неожиданные ситуации могут встретиться? В основном, это новая информация, домашняя заготовка, специально припасенная для такого случая. **Самое важное** в таких случаях, когда на Вас обрушиваются совершенно новые обстоятельства, к которым Вы не готовы, не смогли спрогнозировать и учесть при подготовке, – это **сохранить самообладание и невозмутимость**. Вы и все члены Вашей команды не должны ни единым движением выдать себя и показать, что Вас застали врасплох, Вы не учли такого факта, не знакомы с такими данными. Чего Вам не хватает для принятия правильного решения? Конечно, времени! Что делать в таких ситуациях?

Поблагодарите за информацию, похвалите выступающего за такой интересный аргумент, вопрос и т.п. Постарайтесь вывести этот вопрос из немедленного обсуждения словами «Мы обязательно вернемся к нему при обсуждении ... сообщения». В первом же перерыве проведите «мозговой штурм», постарайтесь найти решение. Если Вам нужны фактические данные, срочно свяжитесь с Вашей компанией, с консалтинговой компанией, которая Вас готовила к этим переговорам, попробуйте «вычислить» решение на основании имеющихся у Вас данных. Подумайте, к каким изменениям стратегии приведут эти новые обстоятельства. Если Вы действительно добросовестно готовили эти переговоры, Вы сможете выбрать из приготовленных альтернативных стратегий такую, которая будет справедливой и при новых обстоятельствах.

Неблагоприятными ситуациями в ходе течения переговоров являются: топтание на месте, т.е. бесконечное и безрезультатное обсуждение одних и тех же вопросов, многочисленные паузы, перенос переговоров. Ниже перечислены причины, которые могут привести к срыву переговоров:

- *не была проработана стратегия переговоров,*
- *не были изучены и затем использованы психологические портреты участников переговоров,*
- *не была использована помощь коллег из других подразделений, которая могла бы быть полезна в переговорах,*
- *не был правильно подготовлен состав участников переговоров,*
- *участники переговоров не были подготовлены психологически.*

Отрицание отрицания. Методы борьбы с «нет». Самое вредное слово в переговорах – это слово «нет». Отрицанию нет места в конструктивных переговорах. Никогда не употребляйте «нет» в своей речи на протяжении всех переговоров. Будьте конструктивны, используйте такие выражения речи, которые оставляют возможности для дальнейших переговоров.

Что делать, если на Ваше предложение Вы услышали однозначный ответ «нет»?

Метод альтернативы:

- *Переформулируйте свое предложение в виде альтернативы: или одна возможность, или другая. Понятно, что на альтернативное предложение очень сложно сразу ответить «нет». Чего вы и добивались.*
- *Затем выберите из двух предложенных Вами то утверждение, которое соответствует Вашему первому предложению. Посмотрите на реакцию партнера.*
- *Если и на этот раз предложение будет отвергнуто, предложите ему альтернативный вариант.*
- *Если он отвергнет и его, спросите, в чем заключается его позиция, если его не удовлетворяют ни один из предложенных вариантов решения? Задавайте вопросы до тех пор, пока он открыто не выскажет свое видение по этому вопросу.*

Другой способ борьбы с отрицанием основан **на методе последовательных приближений.**

- *Разложите проблему на составные части.*
- *Объясните, что значит Ваше предложение по каждому пункту проблемы.*
- *Выявите, по каким пунктам у вас есть совпадение мнений, по каким расхождение. Подсчитайте, где и чья точка зрения превалирует.*
- *Вынесите на обсуждение только те пункты, где существует расхождение мнений.*
- *Задайте вопросы, чтобы выяснить видение партнеров по каждому конкретному вопросу.*

Что делать, если переговоры зашли в тупик, в зале нарастает раздражение и агрессия, обе команды устали, потеряли ориентацию? В таком случае председательствующий должен подвести предварительные итоги и объявить, по каким вопросам есть консенсус, а по каким расхождение во мнениях, что уже достигнуто, а над чем еще предстоит поработать, т.е. поставить задачу перед обеими командами. После этого рекомендуется объявить дополнительный перерыв на полчаса. За это время обе команды должны в неформальной обстановке обменяться мнениями, выяснить, какие принципиальные вопросы должны быть решены, что для этого надо сделать, какие причины препятствуют заключению договора. Не следует в такой обстановке удаляться в комнату для заседаний одной из команд, никакого

проку в этом уже нет. В данный момент взаимодействие между командами важнее, чем взаимодействие внутри команды. Одна команда успеха не достигнет. Для этого нужны объединенные усилия всех членов обеих команд.

Золотое правило:

Поддерживайте постоянный контакт с людьми, с которыми Вам постоянно приходится работать. Не забывайте поздравлять своих самых важных клиентов, партнеров с праздниками, днями рождения; найдите предлог, чтобы иногда позвонить, т.е. поддерживайте контакты. Неформальные отношения рожают симпатию.

3.5. Условия завершения переговоров

Условия завершения переговоров бывают двух видов: по достижении цели или по лимиту времени. Конечно, первый – наиболее предпочтительный. При этом будьте готовы, что переговоры могут продолжаться до поздней ночи, если обе команды имеют не так много времени для этой встречи и сильную мотивацию на успех. Если Вы готовы в чем-то уступить, остались мелкие, незначительные вопросы, предложите Вашим партнерам продлить переговоры на час-другой, чтобы подготовить подписание соглашения. Надо отметить, что переговоры, приведшие к соглашению в результате единственной встречи, крайне редкое явление в большом бизнесе. Ваше стремление к соглашению будет однозначно положительно воспринято Вашими партнерами. Если же переговоры зашли в тупик и обе команды нуждаются в дополнительных консультациях, новой информации, есть смысл предложить закрыть первый раунд переговоров, зафиксировав в Меморандуме о намерениях (Memorandum of Understanding), подписанном руководителями обеих команд, все достигнутые соглашения и оставшиеся для дальнейшего обсуждения разногласия. Данная ситуация является вполне естественной и очень распространенной в деловом мире, особенно при трудных переговорах.

Определение условий и места следующего раунда, если это потребуется, обсуждается на уровне руководителей делегаций. Если первый раунд проходил на территории одного из партнеров, имеет смысл пригласить эту команду продолжить переговоры в компании второй стороны. Обычно в программу визита включается обзорная экскурсия по компании, поэтому партнерам будет небезынтересно познакомиться с компанией на месте. Если переговоры по каким-то причинам проходили на «нейтральной» территории, можно продолжить эту традицию дальше. Однако надо помнить, что переговоры на «нейтральной» территории обходятся обоим компаниям существенно дороже.

Заключительный ужин. Все или почти все переговоры заканчиваются совместным ужином. Беседы в неформальной обстановке, обсуждение, которое очень трудно закончить, помогают установлению хороших рабочих и дружеских контактов. Поэтому, каким бы ни был результат переговоров, Ваше поведение на ужине не должно быть ни агрессивным, ни чрезмерно фамильярным. Ужин – это часть переговоров, т.е. работы, и эта работа тоже должна быть выполнена на высшем уровне. Используйте и эту возможность, чтобы понять цели и мотивы Ваших партнеров! Во время ужина уместно обменяться телефонами с коллегами, с которыми Вы наиболее интенсивно общались, и к которым у Вас появилась чисто человеческая симпатия, сообщить некоторые сведения о себе, попросить прислать необходимые или не очень (для поддержания контактов) материалы, т.е. готовить себя и своих партнеров к следующим переговорам.

4. «В человеке все должно быть прекрасно». Школа хороших манер и Dress code

Переговоры, т.е. непосредственное общение с людьми, как ничто другое выявляют и подчеркивают Ваши достоинства и недостатки. Вспомните, с каким чувством Вы шли на переговоры? Если у Вас пока нет такого опыта, постарайтесь представить, что Вам завтра предстоит участвовать в важной встрече. Каковы будут Ваши чувства? Во-первых, волнение, некоторая нервозность, готовность к бою, зарождающаяся агрессивность. Сразу надо сказать, что это – вполне нормальная человеческая реакция на поставленную задачу выиграть. Теперь вообразите, что и Ваши партнеры приходят с такими же чувствами, что тоже нормально: люди везде люди. Как Вы думаете, может ли выработать соглашение компания агрессивных неврастеников? Конечно, нет! Агрессия рождает агрессию, а нервозность вызывает неуважение к человеку, не имеющему сил справиться со своими эмоциями, и беспокойство за судьбу переговоров, т.е. ответную нервозность. Что делать в такой ситуации? Во-первых, подготовиться к встрече, во-вторых, проникнуться уважением к партнерам (этот контракт/сделка/продажа выгодны Вашей компании), в-третьих, начать уважать себя. Добросовестная подготовка, уважение к себе, приличный внешний вид дадут Вам чувство уверенности в себе, чувство собственного достоинства. Вспомните, каких успехов Вы уже достигли, за что Вас можно уважать, поддержите себя морально. Человек, держащийся с достоинством, не станет вести себя агрессивно или надменно-вызывающе по отношению к партнерам. Более того, можно сказать, что агрессивность – это попытка прикрыть страх и трусость, неуверенность в себе, защитная реакция личности на опасность, которую могут нести в себе и партнеры, и сами переговоры. Человек, уважающий себя, уважает окружающих. Он неизменно вежлив и тактичен. Его поведение отличается простотой, а манеры свидетельствуют о хорошем воспитании. Воспитанный человек вначале предложит кофе своему партнеру, а потом возьмет себе. Тактичный человек не станет приставать с вопросами о зарплате к полужнакомому человеку или критиковать страну, куда его пригласили. Избежать ошибок в поведении поможет очень простое правило: никогда не делайте другому того, что было бы неприятно Вам!

Вы приехали за границу. Помните, что Вы здесь представляете свою страну, свою компанию. И от того, как Вы себя будете вести, зависит отношение к тем Вашим соотечественникам, которые приедут после Вас. Если Вы встретитесь с негативным отношением к себе, не спешите ругать хозяев. Может быть, Вам не повезло, и перед Вами им пришлось иметь дело с Вашим дурно воспитанным соотечественником. При неформальном общении Вам обязательно будут заданы вопросы и о внутреннем положении, и о культуре, и о последних событиях в Вашей стране и мире. Прежде чем отвечать на такие вопросы, спросите себя: «Стали бы Вы иметь дело с компанией, работающей в нестабильной обстановке?». Конечно, нет! Это же выброшенные деньги! Вывод: Ваши оценки должны быть взвешенными, умеренно-позитивными. Не стоит приукрашивать действительность, но тон Ваших высказываний должен быть оптимистичным, если Вы хотите подписать контракт с зарубежными партнерами. Иначе с Вами никто не будет иметь дела. При поездке в другую страну следует всегда помнить, что Вы там в гостях. Избегайте критиковать культуру, религию, народ. Да, культурные различия существуют, но кто сказал, что Ваша культура, религия, жизненная позиция являются самыми правильными? Самыми безобидными темами для разговоров будут общечеловеческие проблемы, проблемы семьи, детей, образования, дома, все то, что роднит все народы. Если Вы любите хорошую шутку, подумайте вначале, как она будет воспринята слушателями. Многие темы шуток и анекдотов, от которых смеется все взрослое население одной страны, вызывают в лучшем случае недоумение, а иногда и открытое неприятие представителей другой страны. Проявите чувство такта, да и самосохранения, не шутите в незнакомой обстановке, если Вы не уверены, что это шутка хорошего тона и будет понята правильно всеми присутствующими.

Следует подчеркнуть, что деловой мир менее всего подвержен влияниям моды и при любых переговорах будет очень уместен темно-серый или темно-синий костюм современного покроя. Светлые костюмы, несмотря на летнюю жару, надевать не следует. В

конференц-зале обычно предусмотрены кондиционеры. Запрещены различного рода клубные или капитанские пиджаки с блестящими металлическими пуговицами. Для официальных мероприятий не рекомендуется надевать пиджак и брюки разного цвета. Рубашка должна быть обязательно с длинным рукавом, манжеты на пару сантиметров выступать из-под рукава пиджака. Рубашка по цвету должна, прежде всего, подходить к костюму. Белые рубашки будут уместны всегда, также как и однотонные светло-голубые, светло-бежевые, других светлых тонов. Допускается мелкая неброская полоска или едва заметная клетка, ткань со слабой выработкой. Категорически запрещены рубашки черного и всех насыщенных цветов красного, желтого, зеленого, фиолетового и пр. Ткань должна быть тонкой, а рубашка не производить вида спортивной или одежды для свободного времени. Все виды джинсовой одежды, включая дизайнерскую, для бизнеса не пригодны! Проверьте, все ли пуговицы на месте? Эти вредные мелочи проявляются в самый последний момент! Галстук должен подходить по цвету к рубашке и не нарушать ансамбля рубашка-костюм, не допускаются резкие цвета, нетрадиционные формы, яркие рисунки на галстуке. Галстук-бабочку надевают на вечерние мероприятия, на концерт, в оперу, обычно под специальную фрачную рубашку с воротником специальной формы. После того как Вы выбрали свой костюм, позаботьтесь о том, чтобы Ваша одежда не издавала запаха. Воспользуйтесь услугами химчистки или, на худой конец, проветрите и просушите Вашу одежду на солнце. Если это не поможет, меняйте костюм, запахов быть не должно.

Обувь лучше всего выбрать черную, она идеально подойдет ко всем костюмам. Носки в этом случае тоже должны быть черного цвета, тонкими, достаточно длинными, плотно облегающими ногу, на резинке. Вся одежда должна быть идеально чистой и выглаженной, а обувь – начищенной.

Заранее освежите прическу, голова должна выглядеть ухоженной. Удалите волосы на шее, они явно указывают на то, что Вы давно не были в парикмахерской. Если ежедневный душ еще не вошел у Вас в привычку, сделайте исключение на день переговоров, примите освежающий душ, он взбодрит Вас и наполнит силами перед ответственной встречей. Воспользуйтесь дезодорантом и хорошим одеколоном в очень умеренных количествах. Не забудьте бросить взгляд на руки. Вы будете здороваться за руку, брать документы, чашку кофе, и все изъяны рук мгновенно будут видны всем присутствующим. Позаботьтесь о Ваших руках. Вы должны произвести впечатление солидного, уверенного в себе человека.

Для женщин требования к форме одежды в бизнесе тоже довольно строгие. Рекомендуются костюмы темного цвета из тонкой, желательна немнущейся (Вам предстоит чередовать заседания с перерывами) ткани, блузка – тоже с длинным рукавом спокойных, неброских тонов. Костюм может быть как с юбкой, так и брючный. Выбирая юбку, руководствуйтесь тем, что она не должна мяться и чтобы в ней было удобно сидеть, не вызывая недоумения соседней. Допускаются украшения и бижутерия хорошего вкуса, но в минимальных размерах. Для женщин в бизнесе тонкие колготки телесного цвета независимо от времени года обязательны всегда! Обувь выбрать лучше всего нейтрального черного цвета или подходящую под цвет Вашего костюма. Для таких случаев лучше всего подойдут стандартные лодочки на невысоком устойчивом каблуке. Помните, вам придется много сидеть и стоять, т.е. нагружать ноги. Категорически запрещаются черные колготки, обувь на платформе, яркие цвета, дешевая вульгарная бижутерия или обилие массивных золотых украшений. Особо следует сказать о декоративной косметике. Она должна, безусловно, присутствовать и украшать Вас, но никто об этом не должен догадываться. Это большое искусство – выглядеть красивой женщиной, лучше его освоить заранее. Прическа пусть останется на Ваше усмотрение, и пусть она Вам идет. Духами пользоваться не рекомендуется, лучше воспользуйтесь несколькими каплями туалетной воды. Не забудьте про маникюр, руки должны выглядеть тоже ухоженными, но не пользуйтесь красным или другим ярким лаком для ногтей. Вы просто обязаны потратить некоторое время на то, чтобы хорошо выглядеть. Зато Ваши усилия окупятся сторицей: хороший внешний вид дает человеку ощущение уверенности в себе, что Вам очень понадобится при переговорах.

5. Анализ подготовки, процесса и результатов переговоров. Контрольный тест Ключи победы.

«Единственная настоящая ошибка – не исправлять своих прошлых ошибок».

Конфуций

Анализ – самая, пожалуй, приятная часть переговоров, если Вы их выиграли, и самая неприятная в обратном случае. Анализ переговоров состоит из анализа всех составляющих переговоров: анализа подготовки, проведения, организации и, конечно, результатов переговоров. Анализ переговоров проводится всеми членами команды, и в это время «воздается всем сестрам по серьгам», поскольку цель анализа – найти причины и определить личный вклад каждого участника в успех/неуспех переговоров. Если Вы – руководитель команды, прежде всего, безотносительно к результату, поблагодарите своих коллег за работу на переговорах. Переговоры – это действительно тяжелый труд, и Ваши коллеги заслуживают добрых слов. Если переговоры прошли успешно, т.е. Вы подписали соглашение или пришли к новому раунду, обязательно поздравьте своих сотрудников с хорошей работой, выразите свое одобрение, найдите слова поощрения для каждого. Помните, с этой командой Вам работать дальше! Сравните все Ваши прогнозы целей, стратегий, психологических портретов команды партнеров. Обдумайте, почему Вы пришли к такому выводу, какими мотивами руководствовались. Что оказалось в действительности? Детально разберите Ваши стратегии, что Вам помогло, какие соображения оказались неверными и почему? Если Вы приглашали консалтинговую компанию, определите ее вклад в успех/неуспех переговоров, оцените, насколько эффективной и экономически оправданной была эта помощь. Основной вопрос, который Вы должны задавать по каждому из вышеуказанных пунктов, это вопрос «почему?». Обсудите поведение и вклад каждого участника Вашей команды в открытой беседе. Поскольку игра была командной, то и анализ должен быть открытым и объективным. Не допускайте никаких недомолвок, закулисных разговоров! Только честный анализ будет полезен для успеха следующих переговоров.

Контрольный тест «Ключи победы».

Для успеха переговоров необходимо

Всегда Иногда Никогда

- 1. Четкое определение целей и результатов.*
- 2. Понимание требований и желаний партнеров.*
- 3. Использование стратегии активного соперничества.*
- 4. Приглашение консалтинговой компании.*
- 5. Изучить предлагаемый курс «Искусство переговоров».*
- 6. Правильно подобрать членов команды.*
- 7. Провести психологическую подготовку.*
- 8. Уметь хорошо говорить.*
- 9. Уметь хорошо слушать.*
- 10. Быть коммуникабельным человеком.*
- 11. Быть сильным лидером.*
- 12. Быть хорошим командным игроком.*
- 13. Уметь приготовить 20 слайдов на 30-минутный доклад.*
- 14. Знать классификацию «трудных» партнеров.*
- 15. Знать культурные различия.*
- 16. Уметь прилично выглядеть.*
- 17. Обладать даром убеждения.*
- 18. Провести модельные переговоры.*

19. Уметь участвовать в дискуссии.

20. Быть готовым к компромиссу.

6. Обработка результатов тестирования

ТЕСТ 1. *Насколько я хороший дипломат?*

Обработка результатов

Если Вы **положительно** ответили на все **вопросы 1 – 7**, можно с радостью отметить, что Вы – прирожденный дипломат. У Вас нет проблем ни с пониманием и уважением партнера по переговорам, ни с Вашим поведением на переговорах. Вы знаете, что и как сказать, чтобы убедить партнера. Если на какие-то из вопросов – Вы ответили отрицательно, задумайтесь. В каждом вопросе заключен ответ.

Если Вы ответили **отрицательно** на **вопросы 1 – 7** и **положительно** на **вопросы 8 – 14**, то Вы не самый лучший дипломат. Вероятно, вы сами об этом догадываетесь. Однако Вы на правильном пути. Наш курс поможет Вам преодолеть все трудности и приведет Вас к успеху на переговорах.

Отрицательные ответы на вопросы 8 – 14 свидетельствуют о Вашей критичности по отношению к самому себе, что является залогом успеха для воспитания первоклассного дипломата. Внимательно изучите курс, разберитесь в себе, чего Вам не хватает, чтобы более эффективно общаться с людьми. Причина лежит только в Вас, а не в посторонних обстоятельствах.

ТЕСТ 2. *Насколько хорошо я умею участвовать в переговорах?*

Обработка результатов

Если Вы на **большинство вопросов** ответили «**Часто**», у Вас явные проблемы с проведением переговоров. Вам необходимо для начала разобраться с основными, часто психологическими, факторами, которые играют важную роль в успешных переговорах. Если **большинство ответов «Редко» или «Никогда»**, у Вас неплохие результаты по участию в переговорах. Пройдите курс, посмотрите, как Вы могли бы улучшить свои показатели. Сравните свои ответы до и после изучения курса.

ТЕСТ 3. *Насколько хорошо я умею общаться с людьми?*

Обработка результатов

Вопросы 1 – 8. Если **большинство ответов «ДА»**, это значит, что Вы действительно с удовольствием и позитивно общаетесь с людьми. У Вас много друзей, Вы любите и любимы. Задумайтесь над вопросами, на которые Вы ответили «**НЕТ**». В каждом вопросе заключен ответ! Если большинство ответов «**НЕТ**», Вы сами загоняете себя в клетку одиночества, у Вас проблемы с общением. Вы это сами понимаете, но ничего не делаете, чтобы исправить ситуацию. Почему? Вы остро нуждаетесь в помощи курса!

Вопросы 9 – 16. **Большинство ответов «ДА».** Вы так одиноки в этом мире. И все из-за того, что Вы не считаете нужным что-то изменить в себе. Ваше неуважительное отношение к людям привело к тому, что Вы находитесь в изоляции, что Вас изрядно обижает. Прочитайте и проанализируйте вопросы. Подумайте, почему лучше было бы ответить «**ДА**», что Вам мешает это сделать?

Если большинство ответов «**НЕТ**», Вы активно помогаете себе улучшить навыки работы с людьми. Вы на правильном пути! Познакомьтесь с курсом, Вы несомненно найдете много интересного для себя!

ТЕСТ 4. *Как я умею говорить?*

Обработка результатов

Вопросы 1 – 6. Если **большинство ответов «ДА»**, можно сказать, что Вы неплохо владеете речью, умеете интересно преподнести свою мысль. Все способности надо

развивать, поэтому больше читайте хорошую литературу, делайте при чтении выписки, запоминайте интересные места и мысли.

Если **большинство ответов «НЕТ»**, то, к сожалению, Вы не очень сильны в ораторском искусстве. Вам стоит обратиться к специальной литературе, больше читать, научиться излагать свои мысли. Речь – основной инструмент общения. Речь и труд отличают людей от животных. Давайте будем людьми! Давайте научимся хорошо говорить!

Вопросы 7 – 12. Ответов «ДА» – большинство. Похоже, что Вы сами создали свой образ угрюмого технаря и не собираетесь с ним расставаться. Всему в жизни можно научиться. Подумайте, что в каждом вопросе находится ответ. Если Вы нервничаете при докладе, видимо, это потому, что Вы не взяли на себя труд приготовить его заблаговременно. В следующий раз приготовьте выступление загодя, прочтите его перед друзьями, близкими, т.е. обкатайте его на публике, выслушайте замечания по поводу доклада и Вашего поведения перед публикой. Еще раз повторите доклад с учетом сделанных замечаний. После такой подготовки Ваше следующее выступление наверняка пройдет успешно.

Ответов «НЕТ» – большинство . Вы осознаете, что мало просто сказать, надо еще знать, как сказать. Ваше ответственное отношение к выступлениям приносит свои плоды, Ваш труд по подготовке докладов вознаграждается.

ТЕСТ 5. Как я умею слушать?

Обработка результатов

Ответов «ДА» 6 и больше. Вы умеете слушать своего собеседника, что совсем не проще, чем говорить самому. Еще раз прочтите вопросы, в каждом вопросе содержится ответ! В идеальном случае положительных ответов на этот тест должно быть 8. Вам есть куда стремиться!

Ответов «НЕТ» от 6 и больше . Основная проблема состоит в том, что и доклады бывают довольно скучные и непрофессионально подготовленные, и у слушателей нет соответствующей мотивации. Однако это не является хорошим оправданием Вашему пассивному поведению как собеседника. Не тратьте свое время на посещение ненужных Вам совещаний или принимайте активное участие, если уж Вы пришли! Третьего не дано!

ТЕСТ 6. Насколько я сильный лидер?

Обработка результатов

Если Вы ответили на все 30 вопросов «ДА» , то Вы – прирожденный лидер. Это у Вас в крови.

Ответов «ДА» от 20 до 30 . Вы очень неплохой лидер, однако Вам стоит еще раз прочесть внимательно тест. Помните, в каждом вопросе – и ответ и рекомендация, что надо сделать, чтобы улучшить свой результат.

Положительных ответов 15 – 20. Иногда у Вас получается лидировать в своей команде, иногда нет. Прочтите еще раз вопросы теста! Помните, в каждом вопросе и ответ, и рекомендация, что надо сделать, чтобы улучшить свой результат.

Ответов «ДА» от 0 до 15 . Честно сказать, Вы – не самый сильный лидер. Это не так страшно, если у Вас скромные планы относительно Вашей карьеры. Иногда хорошие командные игроки полезнее бестолковых лидеров. Если же Вы захотите улучшить свои результаты, изучите внимательно тест!

Помните, в каждом вопросе и ответ, и рекомендация, что надо сделать, чтобы стать действительно сильным лидером.

Контрольный тест «Ключи победы»

Обработка результатов

Если число ответов «Всегда» 15 – 17, Вы отлично прошли курс и справились с тестом. Вы готовы для успешных переговоров!

Если число ответов «Всегда» и «Иногда» в сумме равно 13 – 15 , можно сказать, что

Вы довольно успешно изучили курс, однако некоторые разделы требуют повторения. Это те разделы, где Вы ответили «Нет».

Число ответов «Всегда» и «Иногда» равно 10 – 13. Вы усвоили приблизительно половину курса, значит, наполовину Вы уже подготовлены. Этого, к сожалению, мало. Возвращайтесь в начало, особое внимание обратите на те разделы, где Вы ответили отрицательно.

Число ответов «Всегда» и «Иногда» от 0 до 10. Похоже, что Вы начали изучение курса с конца, т.е. с контрольного теста. С такой подготовкой выходить на переговоры просто опасно: Вы их провалите! Если Вы хотите добиться успеха, начинайте последовательно изучать курс. Возможно, Вам потребуется основательно проштудировать его не один раз. Не жалейте времени! Судя по Вашим ответам, у Вас довольно своеобразное мнение о том, какими должны быть переговоры.

7. Заключение

Итак, Вы закончили изучение курса «Искусство переговоров». Контрольный тест показал, насколько Вы преуспели в овладении искусством дипломатии. Не отчаивайтесь, если результаты тестирования удивят Вас. Повторите все тесты, приведенные в курсе. Тот тест, в котором Вы получите самый низкий результат, покажет, в каком направлении Вам надо продолжать работу. Еще раз прочтите соответствующую главу и повторите тестирование. Повторенье – мать ученья. Если Вам предстоят переговоры, найдите время еще раз прочесть курс. Если Вы будете шефом команды, которой предстоят переговоры, протестируйте членов своей команды. Это поможет Вам выявить сильные и слабые стороны Ваших соратников по переговорам. Если Вы располагаете временем, дайте прочесть курс всем участникам будущих переговоров, обсудите с ними все те аспекты курса, которые Вы и Ваша команда смогут использовать для достижения поставленных целей. Помните, в переговорах не бывает неважных мелочей. Каждый пункт подготовки переговоров является важным и может послужить причиной провала.

Не было гвоздя – лошадь захромала.
Лошадь захромала – командир убит,
Конница разбита – армия бежит.
Враг вступает в город, пленных не щадя,
Потому что в кузнице не было гвоздя.

У Вас есть все, чтобы блестяще провести переговоры! Успехов!

Я люблю тебя, жизнь, или Управление временем

*Время – бесценный и невозобновляемый ресурс.
И до тех пор, пока временем не управляют, ничем другим
управлять нельзя».*

Peter Drucker, классик современного менеджмента

1. Введение в курс «Управление временем»

При опросе 2500 руководителей высшего звена Европы и США оказалось, что немецкие менеджеры проводят на работе 70 часов в неделю, английские – 60 часов, американские – 58, французские – 56, шведские – 54 часа. 23% опрошенных немецких менеджеров работают по 80 часов в неделю, 24% – по 100 часов. Для 75% опрошенных рабочая неделя превратилась в семидневку. Самым страшным «киллером» времени стали

заседания, конференции, совещания, планерки и пр., занимающие до 65% рабочего времени. При этом 80% менеджеров выражают недовольство организацией подобных мероприятий и считают, что теряют на этом до 30% своего времени.

Исследования показывают, что 36% (78 дней в году) рабочего времени тратится впустую. Главными причинами эксперты называют недостаточное планирование и недостаточный контроль. 43% своего времени руководители высшего звена тратят не на руководство, а на администрирование и бумажную работу.

Звучит убедительно, не правда ли? В числе каких расточителей Вы нашли себя? Обидно, правда? Особенно если учесть, что у Вас постоянно не хватает времени не то чтобы выполнить все намеченное, а на элементарный обед...

И кто виноват? А никто! Вы сами не умеете ценить свое время, свою жизнь, свои возможности! Что делать? Начать новую жизнь, научиться ценить каждое мгновение, организовать себя так, чтобы жизнь, наконец, стала в радость, чтобы потом «не было мучительно больно за бесцельно прожитые годы».

Цель курса «Управление временем» – помочь читателю найти и заблокировать основные каналы потери его рабочего времени. Сам курс построен так, чтобы избежать ненужных потерь времени. Читателю предлагаются тесты, вопросы в которых в ряде случаев содержат ответы. Вдумчиво прочтите вопрос, задумайтесь над ответом. Если Вы знаете, что Ваш ответ не соответствует действительности, это свидетельствует о том, что Вы уже начали работу над собой, выбрав тот ответ, который должен быть у хорошо организованного человека!

Что дает управление временем

1. Вы научитесь понимать, что является важным для достижения поставленных целей!
2. Вы достигнете своих целей быстрее. Ваша жизнь наполнится новым смыслом и удовлетворением!
3. Вы добьетесь успеха как в работе, так и в личной жизни!
4. Благодаря грамотному управлению своим временем Вы научитесь избегать стрессовых ситуаций или, попав в них, выходить из стресса с минимальными потерями!
5. Вы будете достигать большего за меньшее время, а сэкономленное время использовать для достижения других целей!
6. Поскольку Вы сами будете хорошо организованы, Вам будет проще и приятнее работать с Вашим начальником и подчиненными!
7. У Вас появится больше простора для творчества, поскольку Вы высвободите для этого достаточно времени!
8. У Вас просто появится больше свободного времени для себя!

ТЕСТ 7. «Насколько эффективно Вы используете свое время?» Дела служебные

Выберите из приведенных ответов один.

Всегда Иногда Редко

1. Готовите ли Вы каждый день план «Что нужно сделать?». _____
2. Выделяете ли Вы в Ваших планах наиболее важные и срочные дела? _____
3. Выполняете ли Вы Ваши предварительные планы полностью? _____
4. Обновляете ли Вы регулярно Ваши личные и производственные планы? _____
5. Ваше рабочее место всегда убрано и хорошо организовано? _____
6. Вы кладете каждую вещь на свое место? _____
7. Можете ли Вы эффективно работать, если Вас часто прерывают? _____
8. Можете ли Вы без труда найти необходимые бумаги в Вашем архиве? _____

9. Производите ли Вы впечатление человека надежного и уверенного в себе? _____
10. Выделяете ли Вы себе время в течение дня, когда Вы можете позволить себе работать без посторонних помех? _____
11. Умеете ли Вы закончить длинные телефонные разговоры? _____
12. Можете ли Вы предотвратить возникновение проблемы прежде, чем Вам приходится ее решать? _____
13. Используете ли Вы Ваше время наиболее эффективно? _____
14. Устанавливаете ли Вы сроки с некоторым запасом времени для непредвиденных обстоятельств? _____
15. Опаздываете ли Вы на работу, совещания, другие мероприятия? _____
16. Можете ли Вы передавать часть своих обязанностей делегировать) другим? _____
17. Работают ли Ваши подчиненные с энтузиазмом над задачами, которые Вы перед ними поставили? _____
18. Можете ли Вы легко вернуться к своей деятельности после того, как Вас неожиданно прервали? _____
19. Делаете ли Вы каждый день что-то, что приближает Вас к намеченной цели? _____
20. Можете ли Вы расслабиться во время Вашего свободного времени, не думая постоянно о работе? _____
21. Знает ли Ваше окружение, в какое время и где Вас можно отыскать? _____
22. Выполняете ли Вы наиболее важные дела, когда находитесь на пике формы? _____
23. Могут ли другие заменить Вас на рабочем месте в Ваше отсутствие? _____
24. Начинаете ли Вы и заканчиваете проект в строго установленные сроки? _____
25. Работаете ли Вы с бумагами и документами один раз, или Вам нужно потом что-то переделывать и исправлять? _____

ВСЕГО: _____

ТЕСТ 8. «Насколько эффективно Вы используете свое время?» Дела личные
Ответьте на вопросы.

ДА НЕТ

1. Мне не удастся по-настоящему отдохнуть, расслабиться.
2. Я все время пытаюсь выполнять одновременно несколько дел.
3. Иногда я страдаю расстройством сна из-за стресса.
4. Я чувствую, что мое время ежедневно пожирают несущественные мелочи.
5. Очень часто мне приходится находиться в цейтноте.
6. Передо мной постоянно маячит гора незавершенных дел.
7. Я чувствую себя ответственным за все.
8. Честно сказать, у меня никогда нет свободного времени.
9. Одно дело следует за другим.
10. Если случается что-то непредвиденное, весь мой плотный график рушится.
11. Частенько мне приходится извиняться за опоздание.
12. У меня нет времени ни на семью, ни на друзей.
13. Мне трудно начать какое-то новое дело.
14. Планирование для меня не имеет никакого смысла.

15. У меня нет времени ни на здоровье, ни на самообразование.
16. Я не представляю себе, как можно быть безработным.
17. Я страшусь незанятости в старости.
18. У меня всегда работает телевизор.
19. Если я не смогу работать, для меня это будет несчастьем.
20. Не спланированный заранее отпуск мне кажется скучным.

ТЕСТ 9. «Насколько Вы умеете делегировать обязанности?» Дела служебные
ДА НЕТ

1. Часто ли Вы берете работу домой, чтобы закончить все в срок?
2. Задерживаетесь ли Вы на работе дольше, чем Ваши коллеги и сотрудники?
3. Тратите ли Вы время, чтобы выполнить работу Ваших сотрудников, которую они могут выполнить с таким же успехом?
4. Громоздятся ли на Вашем столе груды писем, бумаг, документов, когда Вы возвращаетесь из командировки?
5. Занимаетесь ли Вы делами, которые Вы выполняли, занимая другую должность или работая в другом подразделении Вашей компании?
6. Часто ли Вас донимают вопросами, не относящимися к Вашим должностным обязанностям?
7. Приходится ли Вам часто заниматься рутинной работой, которую вполне могли бы выполнить другие?
8. Нравится ли Вам быть в курсе всего на свете?
9. Должны ли Вы всегда подгонять себя, чтобы не выйти из графика?
10. Вы чувствуете себя неспособным держаться листа Ваших приоритетов?

2. Время и Вы. Матрица Эйзенхауэра. Тест 10. «Насколько Вы умеете устанавливать приоритеты и делегировать обязанности?»

МАТРИЦА ЭЙЗЕНХАУЭРА

	СРОЧНЫЕ ДЕЛА	НЕСРОЧНЫЕ ДЕЛА
В А Ж Н Ы Е	I Разрешение кризисов Неотложные задачи Проекты, у которых подходят сроки сдачи	II Планирование новых проектов Оценка полученных результатов Превентивные меры Определение новых перспектив
	III Прерывания, переговоры Некоторые телефонные звонки Некоторые совещания Рассмотрение неотложных материалов Общественная деятельность	IV Рутинная работа Некоторые письма Некоторые телефонные звонки «Пожиратели» времени Развлечения
Н Е В А Ж Н Ы Е		

ТЕСТ 10. «Насколько Вы умеете устанавливать приоритеты и делегировать обязанности?»

Выпишите из Вашего еженедельника/дневника план одного дня. Что Вы сделали, какие задачи решили, с кем встречались, кто Вам мешал работать, сколько на это ушло времени? Распределите сделанное по четырем квадрантам Матрицы Эйзенхауэра с указанием затраченного времени. Подсчитайте, как распределилось время по четырем квадрантам?

Обработка результатов

Квадрант I – те дела, которые требуют немедленного решения. Они и срочные, и важные, и так и кричат о себе: «Сделай! Прими решение! Ответь на письмо! Совещание! Приготовь доклад!».

Что Вы получили?

Если квадрант I непропорционально разросся, это значит, что сроки и даты управляют Вами, а не Вы своей жизнью. Может, Вы просто дотянули все дела до последнего предела? Ведь очень может быть, что дела квадранта II, которые тоже важные, но не срочные, стали срочными, поскольку Вы не успели их выполнить в установленные сроки? У Вас отсутствует стратегический подход к проблеме. Менеджер, да и просто человек, попавший в такую ситуацию, находится под ежедневным дамокловым мечом стресса, вызванного

непреходящей кризисной ситуацией. У Вас нет ни времени, ни сил обдумать перспективные планы, подготовить предложения о новом продукте, Ваши друзья, отношениями с которыми Вы так дорожите, забыли, как Вы выглядите. Вы догоняете уходящий поезд, и в один прекрасный момент окажетесь на пустом перроне с разрывом сердца.

Почему?

Вы неправильно расставили приоритеты, не умеете делегировать обязанности, не доверяете своим сотрудникам, тянете все нагрузки на себе. При таком положении вещей Вам трудно рассчитывать на повышение, т.к. у Вас нет мнения, видения будущего компании, Вы целиком заняты важными проблемами сегодняшнего дня.

Что делать?

Научиться делегировать обязанности, воспитывать себе заместителя, дублера, если хотите, который заменит Вас при необходимости. Подготовить лист обязанностей, которые Ваши сотрудники могут выполнять вместо Вас. Пересмотреть лист приоритетов. Перенести центр тяжести Вашей деятельности в квадрант II.

Золотое правило:
Кризис легче предотвратить, чем разрешить.

Квадрант II. Важно, но не срочно – прекрасная философия! Если Вам удалось так распределить время, что квадрант II оказался наиболее заполненным делами, Вас можно искренне поздравить!

Что Вы получили?

Вы прекрасно умеете «отделять зерно от плевел», концентрируетесь на главном, имеете свой взгляд на все, поскольку у Вас достаточно времени спокойно поразмыслить о текущих и будущих проектах. У Вас хорошие деловые отношения с Вашими коллегами, Вам есть к кому обратиться с вопросом и за консультацией, если это потребуется.

Почему?

Ваша система установления приоритетов хорошо подходит для Вашей конкретной деятельности. Вы умеете делегировать обязанности и не тратите время на решение чужих проблем.

Квадрант III. Неважно, однако срочно? Несущественные мелочи, краткосрочные цели, сиюминутные интересы и проблемы.

Что Вы получили?

Вам не кажется, что Вами затыкают все дыры? Или Вы это так сами устроили? Почему Вы выполняете самую неважную часть работы? Кто за Вас делает все остальное? Если к тому же второе место по затраченному времени в Вашей матрице занимает квадрант IV, то Вы первый кандидат на увольнение.

Почему?

В силу каких-то причин Вы изо всех своих должностных обязанностей выбрали только неважные. Причем Вы сами определили, что для Вас является основным делом, и что – суета сует. Если Вы сами признаете, что тратите время на выполнение неважных задач, то почему Вы так поступаете? У Вас нет ни четких целей, ни планов, как на ближайшее время, так и на долгосрочную перспективу. Это похоже на саботаж, причем пострадаете от него прежде всего Вы сами.

Что делать?

Если Вы собираетесь поискать себе другое место работы, подумайте вначале, на какую рекомендацию от Вашего теперешнего руководства Вы можете рассчитывать при таком трудовом энтузиазме? Наверное, целесообразнее привести в порядок дела на настоящем месте работы, чтобы Ваш начальник отпускал Вас со слезами на глазах и обещанием принять, как только Вы захотите вернуться назад. Для этого необходимо «просто» перенести центр тяжести Ваших дел в квадрант II, стать незаменимым и действительно нужным

сотрудником. Для этого надо немедленно пересмотреть лист приоритетов, графики выполнения задач, освоить все техники экономии времени. Вам отступать некуда, Вы в кризисе, который может закончиться плачевно!

Квадрант IV. Неважные и несрочные дела. За что Вам платят зарплату? Вам не жаль тратить свою жизнь на выполнение никчемных дел? Комментарии излишни.

Что мы выучили из этого примера?

«Срочные дела, как правило, не самые важные, а важные – не самые срочные».

Д. Эйзенхауэр

Предварительный анализ Вашей Матрицы Эйзенхауэра показал, что люди, стремящиеся и добивающиеся успеха, избегают заниматься делами из квадрантов III и IV. Давайте подумаем, почему это так, и как расставить дела в листе приоритетов, чтобы добиться максимального успеха.

2.1. Квадрант I. Работоголики. Принцип Парето. Метод ABC-анализа

«Во всем нужна мера»

Солон, между 640 и 635 – ок. 559 гг. до н.э.

Если Вы живете по его правилам, это стресс и кризис. Сроки и взрывы, управление кризисом, новые сроки и новые кризисы. Постоянный стресс убивает вначале способности мыслить и анализировать, затем возникают проблемы со здоровьем. Надежда, что дела из квадранта I будут закончены, и потом начнется новая, наполненная смыслом и более размеренная жизнь, ни что иное, как пустой звук. Стресс и кризис – это образ жизни, они переходят в привычку, человек становится зависимым от них и чувствует себя ненужным, если вдруг постоянное давление этих двух факторов вдруг по каким-то причинам заканчивается на какое-то время. Вспомните, как пусто бывает, когда Вы так интенсивно работали над срочным проектом, вкладывали всего себя, всю душу и энергию – и вдруг все закончилось. И нет больше привычного извинения за пропущенную встречу, забытое обещание и прочие обязанности нормальной жизни. И надо опять возвращаться в этот реальный мир с его проблемами и неурядицами. Как попытка ухода от проблем реального мира, можно сказать, своего рода эскейпизм, возникает потребность в новой стрессовой ситуации. Людей, ведущих такой образ жизни, часто называют работоголиками (workoholics). Они обладают даром чрезвычайно быстро думать и принимать решения, любят работать хорошо и живут только работой. У них высокие стандарты выполнения работы, и они не прощают бездеятельности и безынициативности. Работоголики любят соревнование и ненавидят рутину, выполняют несколько дел сразу и прекрасно умеют работать в нескольких направлениях одновременно. Им трудно прекратить работу в конце дня. Их эксплуатируют или, во всяком случае, пытаются подsunуть свои дела все кому не лень. Работоголики редко добиваются большого успеха или получают повышение, поскольку и начальник, и все их окружение безумно боятся потерять «палочку-выручалочку», безотказного человека, готового просидеть над проектом месяц без выходных. Работоголики – люди высокой профессиональной подготовки, однако часто довольно ограниченного кругозора. Им недостает времени вникнуть в проблемы будущего, все заслоняет текущее управление кризисом. При всем уважении к людям, умеющим хорошо работать и делающим это на самом высшем уровне, надо сказать, что такой образ жизни к успеху не приведет.

Вы узнали себя? Вы стремитесь к успеху? Тогда за дело! Вы должны научиться делегировать обязанности, планировать свою жизнь и правильно устанавливать приоритеты. Планирование поможет Вам вовремя выполнить дела из квадранта II и тем самым разгрузит

квадрант I. Правильное определение приоритетов расставит по местам Ваши дела. Возможно, при этом окажется, что некоторые срочные и важные дела вовсе не такие важные, и место им в квадранте III. А дела из квадранта III надо научиться делегировать.

Учимся устанавливать приоритеты

Любые приоритеты устанавливаются на основе анализа и фильтрации активностей любого рода. Как золотоискатель промывает золотой песок через сито в надежде намыть самородок, так и Вы «фильтруете» свою деятельность с целью получить золотое время. Какие фильтры надо использовать? Фильтр важности и фильтр срочности. Пропустив всю свою повседневную деятельность через эти два фильтра, Вы поймете, какие у Вас важные дела, а какие срочные.

Принцип определения приоритетов 20:80 был открыт на основе статистики, которую провел итальянский экономист Вильфредо Парето (1848-1923). Парето в свое время установил, что 20% населения владеют 80% национальных богатств. Оказалось, что отношение 20:80 справедливо во многих других областях. Например, 20% постоянных клиентов (товаров) обеспечивают до 80% прибыли. 80% числа всех пропусков рабочих дней делают только 20% сотрудников. Самые важные сообщения в газете занимают 20% места и приносят 80% информации. Применительно к распределению времени принцип Парето гласит: за 20% времени, затраченного на достижение поставленной цели, достигается 80% успеха. За 80% оставшегося времени достигается только 20%. Принцип Парето применяется, когда надо расставить приоритеты в делах одной тематики или направления.

Как установить приоритеты согласно принципу Парето

- 1. Выпишите все дела, относящиеся к достижению определенной цели.*
- 2. Отметьте степень важности по вкладу в достижение цели.*
- 3. Выберите из этих дел те, которые в сумме дадут 80% вклада в достижение цели. Это и будут Ваши первоочередные дела.*
- 4. Оставшиеся дела и делюшки распределите по срочности и важности.*
- 5. Важные выполните сами, неважные и срочные делегируйте.*

Золотое правило:

Делегируйте все, что можно делегировать!

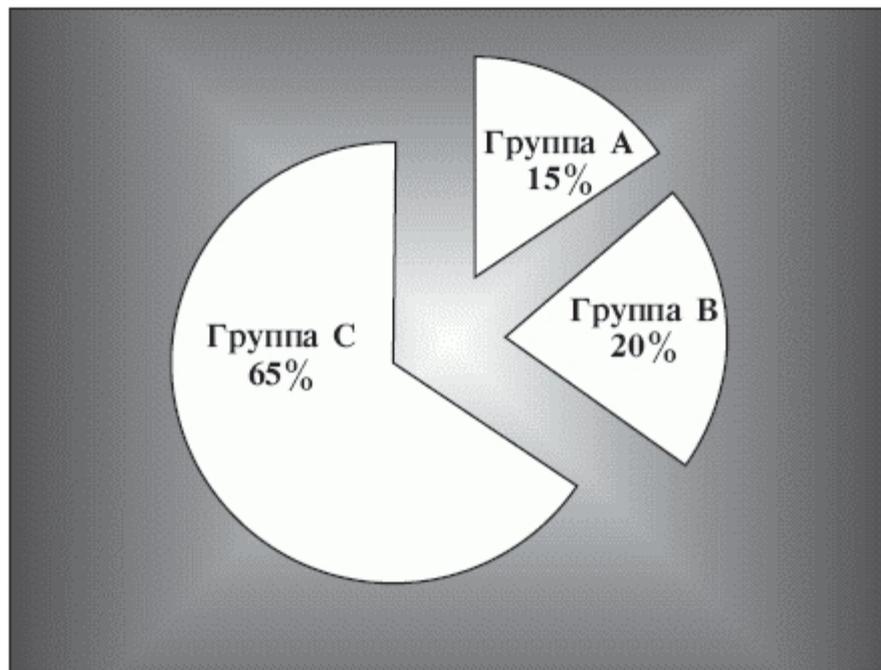
Установка приоритетов по методу ABC-анализа полезна там, где нужно расставить приоритеты среди различных направлений или различных видов деятельности. Отнесем к группе А важные и часто срочные дела, к группе В – дела средней важности и к группе С – дела, называемый текучкой, всякого рода дополнительную деятельность и т.п. Дела группы А составляют обычно 15% от общей деятельности, группы В – 20% и группы С – до 65%. При этом вклад в общий успех группы А составляет до 65%, группы В 20% и группы С только 15%.

Дела группы А (15%), как важные и приносящие максимальный вклад в успех достижения цели, должны быть выполнены самостоятельно, их нельзя делегировать.

Дела группы В (20%) нужно по возможности почетно делегировать. Хотя они и имеют гриф средней важности, но вклад от них в общий успех небольшой.

Дела группы С (65%) являются неизбежно-рутинными, например, телефонные разговоры, письма и прочая корреспонденция, заказ билетов и пр.

Распределение задач по группам



Вклад каждой группы в общий успех

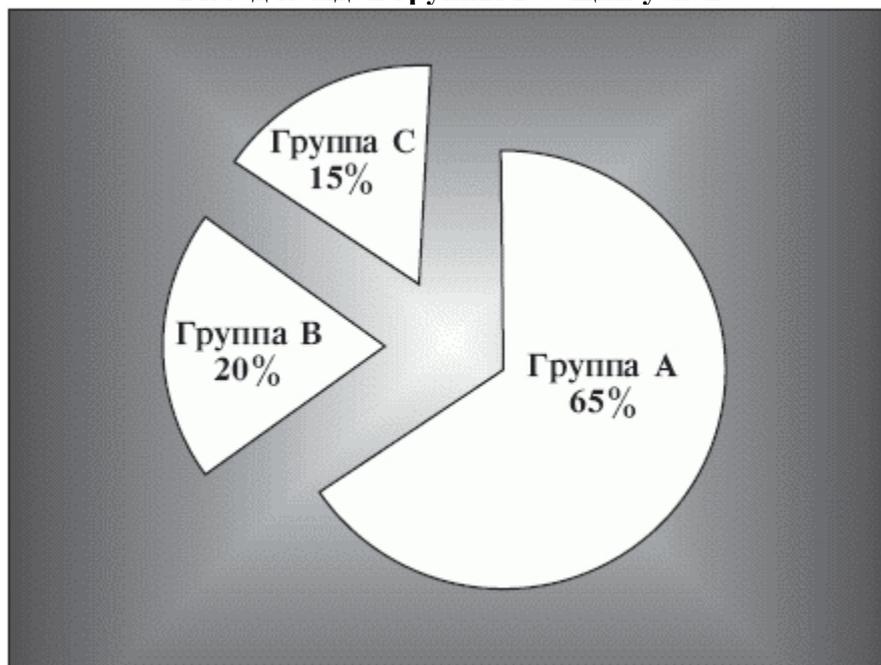


Рис. 17. Метод ABC-анализа

После того как Вы научились правильно расставлять приоритеты, внимательно посмотрите, чем Вы заняты сегодня. Насколько важны для успеха Ваши сегодняшние дела? Если не очень, то такие дела лучше всего перепоручить, чтобы высвободить время для выполнения важных и срочных дел. Поэтому сейчас мы

Учимся делегировать

«Постыдно, занимаясь много чужими делами, забрасывать свои собственные»

Демокрит, ок. 470 или 460 – ок. 370 гг. до н.э.

1. Составьте список дел из квадранта III с указанием требований, предъявляемых к

исполнителю, графиков выполнения.

2. Составьте список Ваших сотрудников, укажите сферу ответственности, меру занятости другими проектами.

3. Совместите оба списка и определите, кто из Ваших сотрудников с большим успехом мог бы выполнить определенные задачи из квадранта III.

4. Проведите соответствующую беседу с сотрудниками. Объясните им необходимость выполнения полученных задач как возможность будущего повышения по служебной лестнице. Отметьте для себя, кто из них проявил больше энтузиазма и интереса, в какой области, по каким причинам. Тот сотрудник, который регулярно справляется с выполнением важных и срочных работ, со временем станет Вашим заместителем или займет Ваше место, когда Вы уйдете на повышение. Хороший дублер возьмет на себя часть вашей деятельности, когда Вы уезжаете в командировку, примет правильные решения и обеспечит выполнение текущих проектов.

5. Нельзя делегировать вопросы из квадрантов I и II!

«Время на все есть: свой час для беседы, свой час для покоя.»

Гомер, ок. VIII в. до н.э.

2.2. Квадрант II. Я в замке король

Задумайтесь, пожалуйста, чем отличаются дела из квадрантов I и II? Оба подпадают под определение важных и, казалось бы, что со временем дела квадранта II должны автоматически перейти в квадрант I? Отличие, однако, заключается в другом. Поскольку активности квадранта I требуют немедленного принятия решений и незамедлительных действий, они воздействуют на Вас, в то время как Вам отведена роль пассивного исполнителя поставленной срочной и важной задачи.

В квадранте II ситуация меняется на диаметрально противоположную. Вы выбрали роль активного лидера, Вы можете влиять на способ решения задачи, выбор метода, установление листа приоритетов, время выполнения задания, определение команды исполнителей. Вы управляете всеми активностями, перечисленными в квадранте II! Знаете, в чем состоит разница между менеджером-исполнителем и лидером?

«Менеджер делает дела правильно, а лидер делает «правильные» дела»

Peter Drucker

«Мудр тот, кто знает не много, а нужное.»

Эсхилл, ок. 525 – 456 гг. до н.э.

Чтобы добиться успеха, надо воспитать в себе лидера, человека, ответственного не только за других, но и в первую очередь за себя самого. За свою карьеру, семью, своих сотрудников, свои служебные и жизненные интересы. Чтобы стать лидером, надо научиться выбирать и делать «правильные» дела. Чтобы определить, какие дела в настоящий момент представляют для Вас стратегический интерес, необходимо научиться устанавливать правильные приоритеты.

2.3. Цели. Планирование

«Просыпаясь утром, спроси себя: «Что я должен сделать?»».

Вечером, прежде чем заснуть: «Что я сделал?»»

Пифагор Самосский, 2-я пол. VI – нач. V вв. до н.э.

Какие бы цели Вы перед собой ни ставили, Вам не обойтись без планирования. Цель без реализации – только мечта. План – это стремление к достижению цели. Подготовка любого плана состоит из последовательности следующих шагов:

1. Составление задания (контракт, письмо, расчет стоимости и т.п.)
2. Оценка длительности выполнения задания.
3. Резерв времени.
4. Выполнение согласно листу приоритетов.
5. Учет и контроль.

Умение составить задание составляет одну из Ваших должностных обязанностей. Оценка длительности выполнения основывается на Вашем опыте. При этом Вы уже, вероятно, отметили, что обычно на выполнение уходит больше времени, чем Вы это планировали. Поэтому зарезервируйте на 20% больше времени как резерв при выполнении задания и еще 20% – на всякие внештатные ситуации. Поэтому, если Ваш рабочий день составляет 8 часов, то собственно на выполнение важных дел (квадранты I и II или группа A) у Вас остается только около 60% от полного рабочего времени, т.е. 4,8 часа, или 4 часа 48 минут. Не мудрствуя лукаво, оставьте 4 часа 30 минут. Остальные 3 часа 30 минут оплачиваемого рабочего времени Вы должны посвятить выполнению дел из квадрантов II, III и групп B и C, если Вы не сумели их делегировать. Метод Альпы отличается от других своей пиктографией, т.е. пометками, которые должны указать на род деятельности и срочность выполнения. Выберите сами такие значки, которые ясно Вам скажут, что это дело срочное, это – важное, это – телефон, это – отдел маркетинга. Если Вам это помогает ориентироваться, Вы можете с успехом использовать значки-картинки. Если Вас это раздражает, выберите другой путь внесения смысловых акцентов: подчеркивание маркерами разных цветов, толщины, смайлики и т.п.

ЦЕЛИ

«Не желай невозможного».

Хилон из Лакедемона, VI в. до н.э.

Жизненные цели всех живущих на земле людей примерно одинаковы: никто не хочет быть бедным и больным, одиноким и не иметь радостей в жизни. Для одних людей важнее всего на свете – интересы семьи, другие ищут удовлетворения в работе, третьим по душе только удовольствия. Определение жизненных целей – свободный выбор каждого индивидуума, причем жизненные цели могут меняться в различные периоды жизни. Определение приоритетности жизненных целей обычно зависит от условий. Любимую семью нужно кормить, за удовольствия, здоровье и хорошее самочувствие платить. Поэтому волей-неволей встает вопрос о профессии, карьере, если у Вас нет гарантированных и очень высоких доходов извне. Ниже приведены основные общечеловеческие цели. Порядок следования произвольный.

1. Здоровье и хорошее самочувствие.
2. Профессия и карьера, включая обучение. Сроки, доходы. Материальные блага. Социальный статус.
3. Семейное положение. Партнер, дети, родственники, друзья и знакомые.
4. Удовольствия – путешествия, отдых, развлечения, хобби.

КАК СФОРМУЛИРОВАТЬ ЦЕЛИ

1. Напишите на бумаге Ваш личный перспективный план развития. Укажите, каких целей Вы хотели бы добиться, какого положения в компании, уровня зарплаты с указанием сроков.

2. Напишите, что Вас не удовлетворяет в Вашей личной жизни, что бы Вы хотели изменить, почему.

Золотое правило:

Цели должны быть реальными, планируемыми и достойными, а результат достижения цели должен быть видимым и возможным для оценки.

3. Реально оцените Ваши шансы для желаемых перемен. Что Вы можете сделать сами, для чего потребуется помощь со стороны? Какого сорта и чего Вам это будет стоить? Чем придется пренебречь для достижения цели? Стоит ли цель таких усилий и жертв?

4. Выпишите цели и пути их осуществления в порядке важности по убыванию. Служебные и личные цели, если предполагается, что Вы намерены их достичь одновременно, должны быть записаны в одном временном интервале с точным указанием, чем Вы собираетесь пожертвовать во имя достижения цели. Укажите альтернативные пути достижения цели по принципу логического оператора «если». «Если я предприму такие шаги, то получу такой результат, если не предприму, то результат будет, скорее всего, такой».

5. Для каждой поставленной цели укажите сроки, в которые Вы предполагаете достичь намеченного. Укажите, что Вы будете делать, если по каким-то причинам Вам не удастся достичь желаемого результата, – измените цель на альтернативную, продлите сроки выполнения первоначального плана, пойдёте на дополнительные жертвы или инвестиции.

6. Пометьте каждую поставленную перед Вами задачу буквами «А», «В», «С» по степени важности для достижения поставленной цели. «А» – очень важные, выполнение которых нельзя делегировать, «В» – просто важные, которые можно в ряде случаев делегировать, и «С» – рутина, без которой не обойтись.

7. Согласно методу установления приоритетов ABC, выберите в ряду «А», «В», «С» задачи, которые Вы можете выполнить самостоятельно. В особую строку выпишите дела, которые потребуют посторонней помощи. Особо определите, кто и как может Вам помочь в выполнении намеченного плана, руководствуясь правилами делегирования. На какой основе будет оказана помощь – безвозмездно, услуги, денежные расчеты?

8. Составьте пошаговый, т.е. годовой, квартальный, месячный, недельный и ежедневный планы. Распределите Ваше время таким образом, чтобы Вы могли до 15% времени заниматься выполнением задач «А», до 20% – выполнением задач «В» и не больше 65% задачами «С».

9. Планируя день, не забудьте отметить в Вашем дневнике не только, в какое время Вы собираетесь выполнить намеченные дела, но и ожидаемый результат выполнения, приближающий Вас к достижению цели. Как только цель сформулирована и записана на бумаге, она начинает реально существовать.

10. При составлении планов не забудьте, согласно методу Альпы, оставлять 40% времени в резерв на всякие непредвиденные события – болезнь или различные катаклизмы местного и глобального значения.

11. Все, что не было выполнено сегодня, автоматически переносится на другие дни.

12. План на день должен быть составлен заранее. Не позже вечера текущего дня Вы должны знать, чем будете заниматься завтра.

Золотое правило:

Ничто так не помогает достичь успеха, как работа с учетом собственных интересов.

2.4. Квадрант III. Суета сует, или Крошечка-Хаврошечка

«Подобно тому, как бывает болезнь тела, бывает также

болезнь образа жизни»

Демокрит, ок. 470 или 460 – ок. 370 гг. до н.э.

Обычно люди, занимаясь деятельностью, перечисленной в квадранте III, считают, что они находятся в квадранте I. Их деятельность представляется им не только действительно срочной, но и чрезвычайно важной. Однако это не так. Если Вы поразмыслите, сколько времени Вы могли бы сэкономить, если бы закончили телефонный разговор, как только получили необходимую информацию; быстро и эффективно провели заседание; установили часы, в которые Вы могли бы заняться Вашей непосредственной работой без помех, – Вы, несомненно, пришли бы к выводу, что неразумно тратите Ваше время, точнее говоря, Вашу жизнь, на какие-то дела, которые можно было бы выполнить гораздо быстрее и эффективнее. Заполните приведенную ниже таблицу потерь Вашего рабочего времени и придите, наконец, в ужас от того, сколько времени Вы тратите впустую! И пусть этот комплекс вины преследует Вас до тех пор, пока Вы не освоите техники экономии времени. Вы уже научились делегировать неотложные и важные задачи и частично освободили себя от управления кризисами квадранта I. Поэтому выполнение срочных, но не жизненно важных работ из квадранта III тем более можно и нужно делегировать. Освойте техники экономии времени, ознакомьте с ними Ваших сотрудников, и Вы получите солидный запас времени, которое Вы потратите на действительно важные мероприятия, которые приведут Вас к намеченной цели.

ТАБЛИЦА ПОТЕРЬ РАБОЧЕГО ВРЕМЕНИ

Номер	Дата	Время	Чем я занимался	Кто и как мне мешал работать	Как этого избежать в будущем

2.5. Техники экономии времени

Техника ведения телефонных переговоров

Одним из основных «пожирателей» времени является телефон. Из одного из самых эффективных средств быстрого общения телефон превратился в настоящий бич из-за своей сверхдоступности и относительной дешевизны телефонных разговоров. Происходит это, в основном, из-за неподготовленности собеседников к деловому общению.

Золотое правило:

Помните, если Вы звоните из офиса своей компании, Вы звоните от лица своей компании. И Ваша задача – не потерять это лицо.

В зависимости от того, звоните ли Вы или Вы отвечаете на звонок, техника эффективных телефонных разговоров несколько отличается.

Вы собираетесь позвонить в компанию, чтобы выяснить некоторые вопросы,

относящиеся к области Вашей компетентности.

1. Прежде чем взять телефонную трубку, подумайте, так ли это необходимо? Должны ли Вы после телефонного разговора отправить письмо или факс? Не будет ли проще и эффективнее сразу написать письмо или отправить факс? Не будет ли эффективнее позвонить после того, как письмо будет получено? Не быстрее ли связаться с сотрудником по электронной почте? Можете ли Вы получить нужную информацию из других источников? Знаете ли Вы точно номер телефона, имя и фамилию сотрудника, которому Вы собираетесь звонить?

2. Сформулируйте цель Вашего звонка. (Я звоню, чтобы выяснить следующие вопросы.). Приготовьте план разговора, запишите все ключевые вопросы, которые Вы собираетесь задать.

3. Подготовьте и упорядочьте на столе все необходимые документы, которые могут Вам понадобиться для аргументации Вашей позиции по обсуждаемому вопросу. Запишите по пунктам положения, которые Вы собираетесь привести в качестве аргументов. Приготовьте бумагу и ручку, чтобы записывать ответы Вашего собеседника.

4. Приготовьте вводную и заключительную фразы телефонного разговора. Сразу после приветствия сообщите о цели Вашего звонка.

«Здравствуйте, Иван Иванович! С Вами говорит Анна Ивановна Петрова из отдела маркетинга компании «Прожектор». Я звоню по вопросу продажи наших изделий (цель звонка)...» и «Спасибо за информацию (помощь и пр.). Всего доброго! До свидания!».

5. Во время разговора делайте пометки на Вашем листе с аргументами, записывайте аргументы Вашего собеседника (цифры, даты, имена сотрудников и компаний). Если Вы не согласны с какими-то доводами, не прерывайте, а запишите Ваши вопросы, чтобы задать их, когда Ваш собеседник закончит говорить.

6. Если во время разговора возникли проблемы, к которым Вы не готовы, постарайтесь максимально прояснить ситуацию: не стесняйтесь спрашивать, задавайте вопросы, постарайтесь узнать мнение Вашего собеседника.

Золотое правило:

Ваша позиция при любом телефонном разговоре должна быть активной. Вы должны брать инициативу в свои руки с самого начала, т.е. вести телефонный разговор, а не следовать Вашему собеседнику.

7. Если Вы уверены, что выяснили все вопросы, которые были целью Вашего звонка, и в разговоре возникла пауза, не стесняйтесь тотчас же поблагодарить Вашего собеседника и вежливо закончить разговор. (Спасибо за... (цель Вашего звонка), не стану Вас больше задерживать. Всего доброго!) До свидания!)

Вы отвечаете на телефонный звонок

1. Назовите Ваше имя и название Вашей компании.

2. Если Ваш собеседник не счел нужным представиться, уточните, с кем Вы разговариваете. (Извините, я не расслышал (а) Ваше имя).

3. Спросите о цели звонка. Если Вы можете сами на него ответить, отвечайте конкретно на вопрос; сообщите, какие действия Вы предпримите в ответ на этот звонок; поблагодарите за интерес к компании и вежливо закончите разговор («Спасибо за Ваш звонок! Мы пришлем Вам нашу рекламу!/ Мы ждем Вас на следующей неделе в офисе нашей компании с образцами Ваших изделий./ Мы вышлем Вам новый счет завтра по факсу. Всего наилучшего! До свидания»).

4. Если вопрос не входит в сферу Вашей компетенции, сообщите номер телефона ответственного за него сотрудника и вежливо закончите разговор.

5. Если к телефону просят сотрудника, который по каким-то причинам в данное время отсутствует, сообщите, когда его можно застать по этому номеру телефона. Если требуется, запишите для него сообщение для передачи. Быстро и вежливо закончите

разговор («Не стану Вас больше задерживать»).

Из приведенных выше примеров видно, что эффективно телефонный разговор можно провести тогда, и только тогда, если относиться к этому инициативно. Если Вы лидируете в разговоре, то и закончите Вы его тогда, когда сами сочтете это нужным, при этом ни в коей мере не обидев Вашего собеседника. При этом Вы потратите на разговор ровно столько времени, сколько планировали, а не отдадитесь на произвол стихии телефонного многословия.

Борьба с перфекционизмом

«Забота об излишнем часто соединяется с потерей необходимого.»
Солон, между 640 и 635 – ок. 559 гг. до н.э.

Народная мудрость гласит: «Лучшее – враг хорошего». При этом подразумевается, что часто проще, надежнее, выгоднее, т.е. лучше со всех сторон, остановиться на достигнутом хорошем уровне, чем пытаться достичь неземного совершенства. Слово «перфекционизм» пришло в европейские языки, как и многие другие, из латинского. Латинское слово «perfectus» означает ничто иное, как абсолютное совершенство. Подумайте, можно ли достичь абсолютного совершенства? Нужно ли? Поэтому со временем слово «перфекционизм» приобрело некоторый негативный оттенок, выражающий напрасное стремление к недостижимому совершенству. Мы тоже будем использовать слово «перфекционизм» в этом его современном значении.

ТЕСТ 11. «Страдаете ли Вы перфекционизмом?»

Ответьте на вопросы «Да» или «Нет».

ДА НЕТ

1. Вы часто пытаетесь достичь заведомо невозможного?
2. Вы часто страдаете от стресса?
3. Вы боитесь перемен в работе, личной жизни, т.к. это всегда вносит что-то новое и непредсказуемое в Вашу жизнь?
4. Вы боитесь заболеть или уехать надолго, т.к. никто кроме Вас, не выполнит Вашу работу так же хорошо, как и Вы?
5. Вы не доверяете даже себе и часто перепроверяете, насколько правильно заполнены бумаги, где лежат важные документы, написаны ли и отправлены деловые письма?
6. Вы способны отложить свои важные дела, чтобы выполнить маловажное и несрочное поручение, только потому, что Вы обещали?
7. Вы боитесь допустить ошибку в работе, хотя знаете, что это не приведет к критическим последствиям?
8. Вы не умеете сразу найти нужные бумаги, потому что постоянно перекладываете их из папки в папку, переставляете папки с полки на полку, пытаясь всякий раз оптимизировать порядок?
9. Вы можете забыть обо всем на свете, нарушить весь свой график в попытке обязательно сейчас найти некую не особенно нужную Вам в данный момент справку только потому, что Вам кажется, что Вы положили ее именно в ту папку, где ищите.
10. Вы считаете, что написание писем – особое искусство, которое требует больших затрат времени?
11. Вы никогда не создаете банк данных писем-образцов, т.к. считаете, что каждое письмо должно нести отпечаток индивидуальности?
12. Вы на редкость пунктуальный и обязательный человек, хотя никто не знает, как дорого Вам это стоит?

Золотое правило:

Не впадайте в крайности! Крайности вредны для успешной карьеры!

Техника избавления от перфекционизма

Выберите время и подумайте, почему Вы перепроверяете себя, уделяете чрезмерно много времени там, где можно управиться за минуту. Напишите на листе бумаги, что Вам мешает работать без ошибок и сбоев. Обычно причина везде одна – страх, который постоянно вгоняет Вас в стресс и не дает нормально жить (я панически боюсь ошибиться и постоянно должен(должна) проверять уже сделанное; я не помню, делал(а) ли я эту работу вообще или нет; мне страшно стыдно не выполнить обещания, хотя такая работа мне просто не под силу).

Проанализируйте, насколько Ваши страхи реальны? Не являются ли они, хотя бы отчасти, плодом Ваших собственных фантазий? Подумайте, добросовестно ли Вы относитесь к работе? Конечно, ответ должен быть положительным. Тогда почему же Вы держите себя в таком напряжении? Насколько критичны ошибки, которые Вы, в принципе, можете совершить, выполняя свою работу? Вряд ли мир перевернется, если Вы случайно перепутали колонку цифр или отправили нужную справку с неправильную папку или просто в корзину для бумаг. Большинство ошибок можно исправить в большими или меньшими затратами времени. Придите в равновесие с собой, научитесь уважать себя, свою работу, не спешите ни с речами, ни с делами. Спокойно и обстоятельно выполненная работа принесет Вам удовлетворение и, как результат, – уверенность в себе.

1. Необходимым атрибутом вашего рабочего стола должен быть план работы на день. Не откажите себе в удовольствии сделать пометку о выполнении намеченного на день. Тогда Вы не станете нервничать, вспоминая, сделано дело или нет, как и когда.

2. При работе с бумажными документами очень у многих людей срабатывает ассоциативное восприятие увиденного. Вы можете запомнить порядок расположения строчек в книге, документе, дату или фамилию автора письма. Если Вы точно знаете, что является наиболее важным для этой бумаги, полезно будет подчеркнуть эти наиболее важные для Вас места маркером, сделать цветные закладки с пояснительной надписью сверху для книги.

3. Не пожалейте времени и раз и навсегда упорядочьте Ваш архив, расставьте все папки по полкам, надпишите, где и что можно найти, даже если Вы по каким-то причинам отсутствуете на рабочем месте.

4. Договоритесь с Вашими коллегами, что всегда вместо изъятых документа или одолженной в Ваше отсутствие книги должна находиться записка, кто, когда и на какое время взял Ваши вещи в Ваше отсутствие. Нарушителей надолго отлучайте от совместного пользования Вашим архивом, библиотекой, рабочим столом.

Золотое правило:

Порядок не там, где его постоянно наводят, а где его поддерживают.

Что Вы выучили из этого примера?

- Устанавливайте всегда реальные, достижимые, конкретные цели, которые можно сформулировать в письменном виде!
- Доверяйте себе, своим знаниям и профессионализму, верьте в себя, в свои возможности!
- Не бойтесь ошибок! Не ошибается тот, кто ничего не делает. На ошибках учатся! Не бойтесь спрашивать, т.е. учиться у специалистов! Если Вы не знаете чего-то из относящегося к Вашей деятельности, не спешите ругать себя. Нет людей, которые знают всё!

Золотое правило:

Не стыдно не знать, стыдно не пытаться узнать.

● Научитесь думать позитивно и находить положительные моменты во всех, даже очень неприятных ситуациях. Самые большие неприятности учат лучше всего, если Вы возьмете за привычку делать «разбор полета», анализировать, что привело к такому результату и формулировать, что надо или не надо делать впредь, чтобы избежать повторения подобного конфуза. За одного битого двух небитых дают!

Техника использования биологических ритмов

«Познавай тот ритм, что в жизни человеческой сокрыт.»
Архиллох, 2-я пол. VII в. до н.э.

ТЕСТ 12. Жаворонок или Сова?

1. В котором часу Вы встаете без будильника?

- До 6 утра – А
- В 6-8 час. – А
- После 8 час. – В

2. В котором часу Вы бы встали сами, если бы у Вас была такая возможность?

- В 5-7 час. – А
- В 7-8 час. – А
- В 8-9 час. – А
- После 9 час. – В

3. Хотелось бы Вам поспать днем?

- Да – А
- Нет – В

4. Страдаете ли Вы, когда Вас будят?

- Да – В
- Нет – А

5. Злитесь ли Вы, если Вам приходится вставать одному?

- Да – В
- Нет – А

6. Вы с аппетитом завтракаете?

- Да – А
- Нет – В

7. Когда Вы начинаете чувствовать послеобеденную усталость?

- В 14-15 час. – А
- В 15-16 час. – А
- В 16-17 час. – В

8. Нравится Вам проводить вечер вне дома?

Да – В
Нет – А

или за телевизором?

Да – В
Нет – А

или лучше пораньше лечь спать?

Да – В
Нет – А

9. В котором часу вечером Вы чувствуете усталость?

До 21 час. – А
В 21-23 час. – А
После 23 час. – В

10. Вы поздно идете спать?

Да – В
Нет – А

Из этого теста Вы уже поняли, кто Вы – Жаворонок или Сова. Оба типа, равно как и смешанный, считаются совершенно нормальными явлениями реальной жизни. Ориентация биологических ритмов людей заложена при рождении и зависит от работы многих функциональных систем организма, прежде всего ферментной. Поэтому не стоит корить себя, если Вы не в состоянии рано встать и сразу начать продуктивно работать, как Ваш коллега или знакомый. Или наоборот, Вам сложно засиживаться допоздна за работой уже просто по той причине, что Вы в это время дня уже плохо что-то воспринимаете и не можете больше так же эффективно работать, как в утренние часы. Надо подчеркнуть, что смена активных и пассивных фаз дня для обоих типов имеет одинаковый характер. Различие заключается во времени начала первой активной фазы. На графике приведены усредненные графики распределения дневной активности для жаворонков и для сов.

Поскольку Вы уже выяснили из Теста 6, кто Вы по ориентации своих биологических часов, то вопрос сводится к тому, как наиболее эффективно использовать свои биологические особенности.

Упражнение

Вспомните свой обычный рабочий день и ответьте письменно на следующие вопросы:

- Когда Вы начинаете чувствовать усталость в течение обычного рабочего дня?
- Когда Вам просто необходимо сделать небольшую паузу в работе, чтобы снять усталость?
- Когда Вы чувствуете взлеты работоспособности и интеллектуальный подъем?
- В какое время дня Вы чувствуете себя почти неспособным к работе?
- В какое время Вы можете заниматься рутинной механической работой, но не в состоянии сконцентрироваться и принять важное решение?

Постройте следующий график. По оси «Время» отложите Ваши часы работы. По оси «Готовность к работе» отложите в процентном отношении Вашу готовность выполнять поставленные задачи. Возьмите за образец график биологической активности, приведенный выше. Возьмите за 100% готовность принять важное решение, провести важное совещание,

успешно выступить с докладом и пр., т.е. пик Вашей интеллектуальной и деловой активности.

Остальные цифры остаются на Ваше усмотрение, т.е. зависят от Ваших личных качеств, способностей и времени дня. Вы должны построить график зависимости Вашей работоспособности как функции от времени дня.

После того как Вы построили такой график, найдите в Вашем еженедельнике расписание любого рабочего дня. Не забудьте отметить важность, т.е. приоритетность Ваших занятий. Распределите выполнение наиболее важных, приоритетных задач в то время, когда Вы находитесь на пике Вашей интеллектуальной формы. Задачи, требующие минимума интеллектуальных затрат, выполняйте, когда Вы устали, и Ваша работоспособность почти минимальна. В часы, когда Ваша работоспособность достигает 50% от максимальной (очень хороший показатель), планируйте выполнение задач умеренной умственной активности: письма, договоры, контроль за выполнением заданий, телефонные звонки, встречи с коллегами и клиентами.

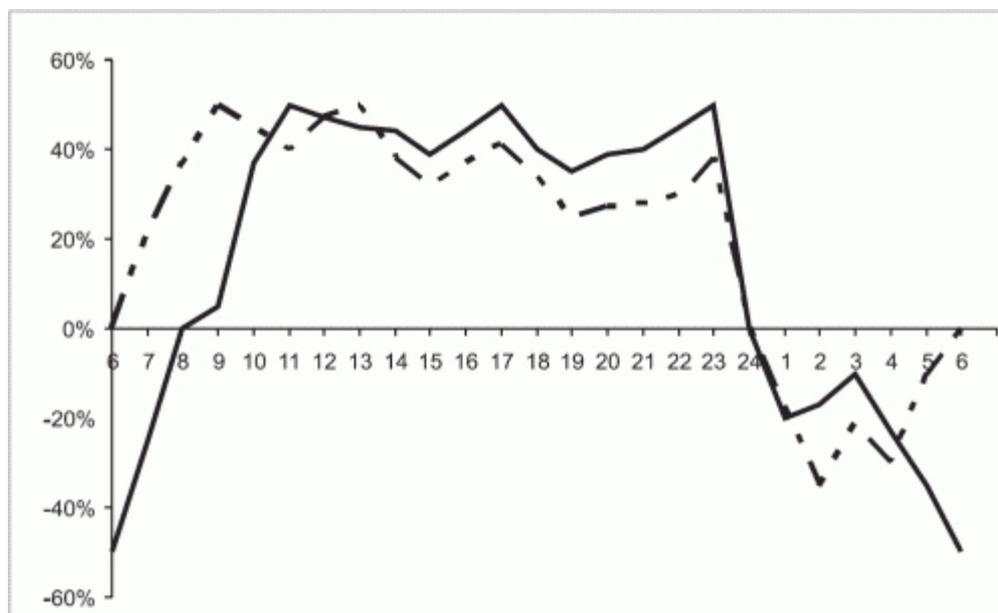


Рис. 18. Распределение суточной активности (*Жаворонки, Сова*)

Золотое правило:

Работайте по своим биологическим часам, а не против них!

Конференции, совещания, встречи с коллегами, подчиненными, клиентами

Еще один скрытый резерв времени, который при хорошей организации можно использовать для экономии времени. Рассмотрим два случая. Первый, когда Вы – руководитель и должны подготовить совещание по некоторому вопросу. Второй, когда Вам по долгу службы приходится принимать участие в совещании.

Вы должны подготовить и провести совещание

Прежде чем заняться подготовкой совещания, подумайте, действительно ли оно так необходимо? Сумеете ли Вы собрать всех заинтересованных сотрудников в определенное время в определенном месте? Иногда лучше обратиться с информационным письмом ко всем потенциальным участникам совещания, или провести селекторную или телеконференцию.

Итак, Вы поняли, что ни один из предложенных выше способов общения проблемы не решит и Вы должны непременно провести это совещание. Воспользуйтесь приведенным ниже планом, который поможет Вам быстро и эффективно подготовить и провести совещание, конференцию, «круглый стол».

ПЛАН ПОДГОТОВКИ СОВЕЩАНИЯ

1. Сформулируйте четко ТЕМУ совещания, определите, какая ЦЕЛЬ должна быть достигнута (выработка производственного плана, определение числа новых поставщиков, запуск новой линии продукции и пр.).

2. Каждый участник заранее должен знать полный состав присутствующих, повестку дня, тему и цель совещания.

3. Вы должны позаботиться о приглашении сотрудников, ответственных за вопросы, обсуждаемые на совещании. Приглашения должны быть разосланы не позднее, чем за неделю, чтобы избежать совпадений по времени с другими заседаниями. Укажите в приглашении, что участник должен обязательно немедленно информировать Вас, если он по каким-то причинам не сможет присутствовать на заседании. В ряде случаев встречу приходится переносить.

4. Каждый сотрудник должен быть готов к личному участию в заседании. Для этого каждый должен располагать своим набором фактов, дат, необходимых цифр, относящихся к его участку работы и упорядоченному в соответствии с повесткой дня.

5. Проверьте и согласуйте весь фактический материал: сроки, цифры, объемы производства, названия компаний-поставщиков, цены и пр., чтобы все члены Вашей команды располагали одинаковыми наборами информации.

6. Строго следуйте назначенным Вами же: времени начала заседания, регламенту, объявленному заранее, времени окончания заседания.

7. Проверьте исправность света, отопления, кондиционера, технических средств презентации (проекторы, доска, мел, указки, писчая бумага и пр.).

8. Заранее назначьте секретаря, который будет вести протокол заседания.

9. Подумайте и оптимально распределите места за столом заседаний. Избегайте сажать рядом или друг напротив друга сотрудников, чьи служебные интересы могут стать предметом конфликта на совещании.

10. Позаботьтесь заранее, чтобы всем хватило стульев.

11. В ряде случаев, особенно при сложных и продолжительных совещаниях, протоколом предусматриваются небольшие (10 – 20 минут) перерывы для отдыха и обсуждения острых проблем в неформальной обстановке. Позаботьтесь заранее о кофе, чае и других безалкогольных напитках. Если бюджет Вашей организации позволяет, можно заказать небольшие бутерброды.

12. Укажите заранее, что мобильные телефоны для удобства остальных участников должны быть отключены на время заседания.

Вы должны принять участие в совещании

Прежде чем соглашаться на участие в любом мероприятии, требующем значительных затрат времени, ознакомьтесь с повесткой дня, обсуждаемыми вопросами, списком участников, своей ролью в этом заседании. Если Вы считаете, что Ваша роль сведется к пассивному отсиживанию, т.е. прямой потере времени, под любым благовидным предлогом отклоняйте такое предложение. Ничего полезного для Вас оно не сулит. Если же совещание затрагивает интересные для Вашего подразделения вопросы или Вы сможете встретиться с людьми, знакомство и общение с которыми представляет для Вас интерес, тщательно подготовьтесь к такому событию. Для этого Вам необходимо изучить все рассматриваемые на совещании вопросы, чтобы принять активное участие в их обсуждении. Выясните с Вашим непосредственным начальником, какая роль отведена Вам в обсуждении, какое выступление Вы должны приготовить. Если это не совещание по обмену мнениями, важно, чтобы Ваши заявления не шли в разрез с мнением Вашей команды.

ПОДГОТОВКА К ВСТРЕЧЕ С КОЛЛЕГАМИ, ПОДЧИНЕННЫМИ, КЛИЕНТАМИ

1. Сформулируйте цель встречи/переговоров. Составьте повестку дня проведения встречи. Если во встрече принимают участие несколько человек, определите «ролевое»

участие каждого.

2. Подготовьте список обсуждаемых вопросов, раздайте каждому участнику с Вашей стороны.

3. Подготовьте все альтернативные варианты, которые могут быть предложены, если Вы не сумеете прийти к соглашению сразу.

4. Подготовьте все необходимые документы, фактический материал по обсуждаемому вопросу. Ознакомьте с ними всех участников встречи с Вашей стороны.

5. Продумайте регламент проведения встречи. Если встреча продлится более 2 часов или Вы предполагаете, что Вам будет непросто убедить Ваших партнеров, позаботьтесь о кофе/напитках в перерыве. Время перерыва (не более 20 минут) можно очень плодотворно использовать для продолжения обсуждения, но уже в неформальной обстановке.

6. Обдумайте, как распределить места участников встречи за столом переговоров. Обычно одна команда занимает места по одну сторону стола, а другая – места напротив. Приготовьте для каждого участника-гостя папку с рекламными материалами Вашей компании.

7. В конце встречи подведите итог переговоров. Повторите, к каким соглашениям вы пришли, каких результатов достигли. Если во время встречи какие-то вопросы остались нерешенными, особо отметьте, по каким причинам; какая дополнительная информация потребуется для следующей встречи; когда и где вы собираетесь провести новый раунд переговоров.

2.6. Скрытые резервы экономии времени

ОРГАНИЗАЦИЯ РАБОЧЕГО МЕСТА

Взгляните на свое рабочее место – Ваш стол. Что на нем? Горы бумаг, свидетельствующие о высокой занятости? Различные записи, книжки, справочники, однозначно указывающие, что работающий занят интеллектуальным трудом повышенной сложности? К вышеперечисленным атрибутам занятости живым укором там и тут прикреплены различные памятки, что Вы должны успеть сделать сегодня, завтра, всегда? Вы подходите к столу и не знаете, с чего начать, за что хвататься в первую очередь, как разобрать все эти завалы? Не кажется ли Вам, что Вы находитесь в прямой зависимости от своего рабочего места? Оно диктует Вам, что и когда надо сделать, бесцеремонно напоминая о делах неважных, пряча под горами бумаг нужные, вгоняя Вас в стресс одним видом всего того, что Вам предстоит сделать? Подумайте, сколько полезного времени Вы теряете просто из-за того, что Ваше рабочее место плохо организовано? Сколько крови и нервов у Вас ушло на то, чтобы отыскать в бесконечном беспорядке нужные протокол, расчет стоимости, копию диплома, которая вдруг срочно понадобилась Вашему кадровику, чтобы заполнить бумаги на Ваше повышение по службе? Честно признайтесь себе, сколько раз Вы пытались начать «новую жизнь» и упорядочить свое рабочее место? Не получилось? Почему? Если Вы начнете винить внешние обстоятельства, чрезвычайную нагрузку, болезнь, Вы будете глубоко неправы. Всему причина – Ваши лень и неорганизованность.

Подумайте только, что Вы ведь все равно куда-то кладете эту злополучную бумажку с расчетом или копию. Так почему же Вам сразу не отправить ее на место, где Вы без труда можете ее отыскать? Видимо потому, что Вы точно не знаете, где это самое место.

Золотое правило:

Порядок – это когда у каждой вещи есть свое определенное место.

Подумайте, как лучше организовать Ваше рабочее место?

Пожалуй, самым оптимальным является блочно-модульная организация рабочего места. В этом случае Вы размещаете бумаги, расчеты, всю прочую документацию по темам –

модулям. Внутри каждого модуля существуют блоки, которые Вы должны организовать так, чтобы ими удобно было пользоваться. Можно сделать блоки по времени поступления документа, направлению работы внутри модуля, по степени приоритетности задачи и т.д. Все блоки и модули должны быть четко определены и отделены друг от друга. Различные модули лучше разместить в различные папки-скоросшиватели, внутри которых находятся блоки, разделенные специальными цветными вкладками.

Если Вы не поленитесь и будете сразу отправлять все документы в соответствующее им место, у вас никогда не возникнет проблем срочного поиска необходимого документа.

Очень часто можно наблюдать такую картину. Стол завален папками, бумагами, к которым прикреплены листочки-напоминания. При таком положении дел можно подумать, что работник занят сегодня исключительно этими делами. Однако проходит время, а положение дел не меняется – тот же стол, те же бумажки-напоминания. О чем это говорит? Только о том, что такой способ организации труда не работает. Вместо листиков – памяток, папочек и бумажечек, лежащих на видном месте, чтобы про них не забыть, надо всего лишь завести дневник, еженедельник, календарь для планирования своего времени. Выберите, что Вам больше по вкусу – обычный ежедневник-еженедельник в виде книжки, маленький или обычный компьютер со специальной программой дневником. У каждого есть свои преимущества – если книжка всегда с Вами, то карманный компьютер может дать Вам звуковой сигнал, чтобы напомнить о встрече. База данных, занесенная в большой компьютер, будет служить Вам долгие годы.

Вы уже научились расставлять дела в порядке приоритетов, поэтому уберите все ненужное со стола, откройте свой план на сегодня и выполните все, что намечено.

ВАШИ ПОМОЩНИКИ

Ваш первый и самый надежный помощник – это Вы сами и Ваша сильная мотивация на успех. Поэтому Вам не составит труда один раз продумать и навести порядок, который поможет Вам экономить время на выполнение действительно важных жизненных задач. Поэтому мы сейчас научимся наводить порядок на столе, в шкафах, мыслях, чувствах – в жизни вообще.

Основное правило – понять, чего мы хотим добиться. Это цель.

Наша цель – навести порядок. Каким образом мы добьемся цели – это стратегия.

Стратегия – выбросить все ненужное и сделать наиболее эффективным все нужное.

Как реализовать стратегию? Этот шаг – выполнение стратегии.

Что можно выбросить и как сделать эффективным нужное?

После того как цель выполнена, результат выполнения надо проверить и оценить.

Анализ выполнения стратегии. Что было правильным, что нужно исправить?

Наглядный жизненный пример использования основной формулы стратегического менеджмента. Смотрите на рисунке 19.

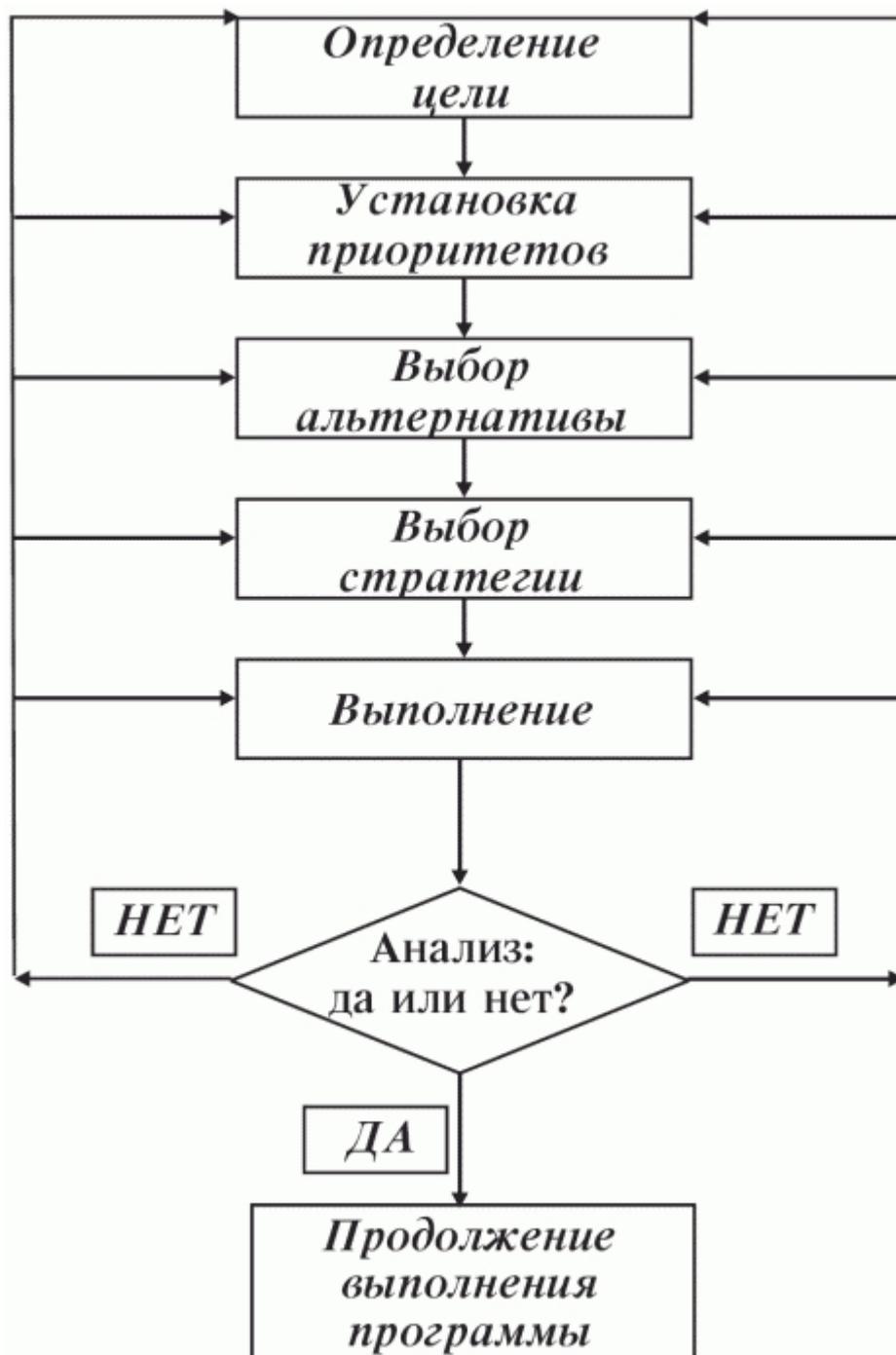


Рис. 19. Стратегический менеджмент в действии

Нас окружают вещи, много вещей. Вещи разные, нужные и не очень, что-то радует глаз, без чего-то нельзя обойтись. Подумайте, так ли нужно все, что лежит у Вас на столе, копится в шкафу? Определенно, **НЕТ!**

Все, что Вам сейчас не нужно .

Старые счета, платежки, письма, балансы, т.е. то, что Вам сейчас жизненно **НЕ** важно, должно уйти с глаз долой, чтобы не отвлекать от забот насущных. Найдите время и систематизируйте Ваши бумаги. Разложите по папкам, папки подпишите, сложите все в коробку и отправьте в архив или туда, где этого не будет видно.

Текущие дела , т.е. то, что имеет отношение к Вашей непосредственной деятельности, надо тоже **систематизировать** . Вспомните круг Ваших должностных обязанностей. Например, проект ААА, тема БББ, прибор, продукт ССС. Разложите по стопкам ААА, БББ, ССС все материалы, связанные с этими проектами. См. выше об эффективности

блочно-модульной системы организации. Внутри стопок наведите **одинаковый внутренний порядок** – проектная документация, письма и т.п. должны быть расположены по датам поступления. Почему это полезно? Вы почти всегда помните, КОГДА Вы получили письмо, распоряжение, документацию, какая при этом была погода, тепло – холодно, как были одеты, т.е. налицо ассоциативная связь. Если же во всех папках порядок расположения будет одинаковым, Вы скоро к нему привыкнете и перестанете терять время на поиски нужного документа.

Закладки и наклейки . Если Вам по долгу службы приходится часто пользоваться справочниками, словарями, сделайте свою работу с ними максимально эффективной. Здесь помогут цветные наклейки, например, на буквах словаря или разделах справочника. Вы наверняка сталкивались с такой проблемой, когда надо срочно найти в толстой книге определенную информацию, Вам надо перелистать половину книги, пока Вы найдете нужный раздел. Вы нашли, но оказалось, что в этом же разделе требуется дополнительная информация. И вновь перелистывание страниц фолианта. Если же Вы предусмотрительно подклеили цветные указатели тем, разделов, букв и т.п., такой поиск не займет много времени. Если Вам надо поработать с книгой, полезно будет пользоваться закладками. Если Вам понадобилось отметить место в книге, чтобы потом быстро его найти, вложите закладку, подписав сверху, к какой части книги она относится. Просто, однако получается существенная экономия времени и нервов. Инвестируйте немного времени и терпения – и Ваши усилия будут вознаграждены сторицей.

Записная книжка или RAM . Это книжка-памятка, которая всегда с Вами. Где бы Вы ни находились – на работе, в банке, в магазине – книжечка размером с открытку всегда придет Вам на помощь, если надо срочно что-то записать. Если сравнивать с компьютером, то такая записная книжка – это оперативная память. Если информация нужная, Вы перенесете ее в постоянную память, если нет – просто выбросите. Записная книжка лучше различных листиков тем, что листы записной книжки не теряются! Записную книжку RAM нужно постоянно освобождать от ненужной информации. Если Вы уже перенесли информацию в постоянную память, использовали или она оказалось ненужной, выдирайте листок без сожаления. Порядок надо поддерживать.

Очень полезно составить **набор памяток** для разных okazji. Например, Вы собираетесь в командировку. Как собраться быстро, но при этом ничего не забыть? Как не забыть ничего при подготовке переговоров? Просто составьте памятку, она не подведет! В книге приведен ряд Памяток на разные случаи жизни. Подготовьте памятки, Распечатайте, вставьте в прозрачную обложку, подколите в папку. Все, Вы теперь никогда ничего не забудете! Появились новые пункты в памятке, внесите их, хотя от руки. И опять Ваша голова не загружена неважной информацией.

Оргтехника . Совсем неважно, чем Вы занимаетесь в офисе. Если Вы работаете за письменным столом, Вам потребуется небольшой стандартный канцелярский набор – скрепер, дырокол, современные разноцветные картонные папки-скоросшиватели с колечками, набор толстых и тонких фломастеров, маркеры, наклейки. Попросите Вашего начальника позаботиться о необходимых орудиях труда. Лучше иметь это все на столе, чем тратить время на поиски необходимой мелочи по всему отделу.

Маркеры . Отмечайте маркером всю ту информацию в документах, которая Вам может понадобиться. Нет смысла раз за разом изучать весь документ, если Вам требуется узнать только, например, срок поставки комплектующих. Выделите дату и название, этого будет достаточно. Строго говоря, целью документа и было только это сообщение – доставка чего, когда.

Ваш портфель, сумочка . Если Вам приходится носить портфель, организуйте в нем постоянный порядок на основе блочно-модульной структуры. Деловые бумаги находятся в папке, мобильный телефон в специальном отделении, предметы гигиены (дезодорант, расческа и пр.) в косметичке, записная книжка RAM, еженедельник, ручка. Кладите каждую вещь на отведенное ей место. Если Вы, например, держите мобильный в кармане, пусть он

там и находится. Представьте себе, в какой стресс Вы себя вгоните, если начнете искать мобильный или бумажник со всем содержимым в неподобающем месте! Порядок в портфеле или сумке не только экономит время и нервную энергию, он радует своей надежностью и красотой.

Еженедельник. Ваше Alter ego. Это Ваше второе Я. Выше Вы узнали, как эффективно планировать время, выбрали для себя те приемы экономии времени, которые больше всего подходят к Вашей деятельности. Это была теоретическая часть курса. Практическая же часть состоит в применении этих знаний для реальной ситуации. Составление плана на день, который Вы затем внесете в еженедельник, начинается с определения всех тех задач, которые Вы предполагаете решить завтра. Выпишите все дела, задумайтесь, каким квадрантам Матрицы Эйзенхауэра или группам метода ABC они соответствуют? Расставьте приоритеты. Определите, какое время займет выполнение Вашего плана на завтра? Вспомните, что на все плановые мероприятия следует отвести 60% рабочего времени, 20% оставить в запас на непредвиденные ситуации и 20% – резерв времени на выполнение основного плана. Теперь напишите иерархический план работы на завтра, поставив в его начало самые важные дела, и завершив план делами важными, но не срочными. Успеете, хорошо, не успеете, перенесете на завтра. Не горит! Если Вы к тому же распределите свою занятость по часам, Вы получите в результате так называемый т.н. рамочный план дня. Строго говоря, в каждом еженедельнике есть строка времени дня. Поэтому рамочный план Вы получите в любом случае.

Лень всегда двигала прогресс вперед. Действительно, если проанализировать технический прогресс, то можно прийти к заключению, что вся история цивилизации – это непрерывные попытки сделать жизнь людей более комфортабельной, сэкономить время и усилия. Когда людям надоело считать на пальцах, стирать у реки, ездить на перекладных, они изобрели соответственно калькулятор, стиральную машину, самолет. Будьте творческим человеком, мобилизуйте свои способности и ...лень и придумайте, как выполнить эквивалентную работу быстрее без потери качества.

Сборы на завтра. Утренние сборы – источник непреходящего стресса для любого работающего человека. Однако если всем членам семьи один раз обсудить и договориться выполнять общие правила для всех, то утреннего стресса можно избежать. Созовите «круглый стол» Вашей семьи, установите и распределите круг обязанностей, и со следующего утра начните выполнять принятое соглашение. К кругу обязанностей каждого члена семьи относятся такие простые вещи как подготовка с вечера одежды и обуви, портфеля для школьников и менеджеров. Все важные решения, как, например, очередь в ванную и очередность приготовления завтрака, принимаются совместно и так же совместно выполняются. Ничего, кроме доброй воли и желания избежать стресса, ни от кого не требуется.

Группа поддержки. После того как Вы сами прониклись идеями сделать свою жизнь более эффективной, Вам потребуется поддержка и помощь Вашего ближайшего окружения – сослуживцев, членов семьи, друзей и родственников. Объясните им преимущества бережного отношения к своему времени, заручитесь их поддержкой. Если Вы все вместе начнете управлять своим временем в рамках сплоченной команды, результат будет много быстрее и лучше. Помощь и взаимопонимание здесь неоценимы.

Польза стереотипов. Некоторые полезные привычки, стереотипы поведения тоже могут стать важными ресурсами экономии времени. Например, привычка не оставлять неоконченных дел. Это касается как ответа на полученное распоряжение или письмо, так и мытья посуды. Найдите в своей деятельности такие области, где Вам требуется просто автоматически, без особых раздумий выполнять рутинные действия. Если Вы привыкнете выполнять это быстро, не откладывая дело в долгий ящик, Вы скоро достигнете профессионализма в этом вопросе. Полезные привычки всегда помогут Вам справиться с делами быстро и без стресса.

Золотое правило:
Посеешь привычку – пожнешь характер.
Посеешь характер – пожнешь судьбу.

ВРЕМЯ В ТРАНСПОРТЕ, ОЖИДАНИЯ

Всем приходится ездить на большие или меньшие расстояния – поездки на работу, командировки, а также неперенные ожидания являются неплохим резервом столь недостающего Вам времени. Используйте это время с пользой. Можно, если это позволяют условия, выполнить некоторую рутинную работу, обдумать и частично подготовить выступление на совещании, выучить что-то, если Вы занимаетесь самообразованием и пр. Всегда имейте при себе материалы, которые помогут Вам «спасти» время, проведенное в очереди, транспорте и пр.

ИСКУССТВО ГОВОРИТЬ «НЕТ»

Это действительно искусство, как дипломатии, так и хорошей организации. Придумайте стандартную вежливую формулу отказа, которая поможет Вам в будущем легко и необходимо отклонять некоторые дела и обязанности.

План отказа

1. Поблагодарите предлагавшего самым горячим и искренним образом.
 - Дорогой (ая)/Уважаемый (ая)... во-первых, я хочу поблагодарить (Вас) за такое заманчивое предложение.
2. Высоко оцените его/ее предложение.
 - Это действительно прекрасная организация с хорошими традициями, известная во всем мире своими благотворительными акциями.
 - Это великолепный проект во всех отношениях.
 - Это почти то, о чем я мечтала всю жизнь.
3. Приведите, если считаете нужным, убедительную причину, заставляющую Вас отклонить такое заманчивое предложение.
 - Однако если я сейчас соглашусь на предложение занять место общественного вице-президента, я должен буду лишиться мою семью совместного отпуска как минимум на три года.
 - Однако, по ряду причин я сейчас, к сожалению, не могу принять Ваше предложение.
4. Еще раз выразите свою признательность за предложение.
 - Тем не менее мне хотелось бы, чтобы Вы знали, как я Вам признателен за это предложение.
 - Я хочу еще раз поблагодарить Вас за то, что Вы вспомнили обо мне в связи с таким престижным предложением.

Пример вежливого отказа на предложение о работе, выходящей за рамки должностных обязанностей

Большое спасибо, что Вы обратились ко мне с этим предложением. Однако, поскольку я до конца месяца буду занята очень важным годовым отчетом нашей организации, мне приходится Вам отказать.

Я, право, очень сожалею об этом, но по-другому поступить не могу. Еще раз спасибо, что Вы выдвинули меня на эту работу.

ВРЕМЯ – ДЕНЬГИ. КУПЛЮ ВРЕМЯ

Звучит парадоксально, однако, если посмотреть внимательно, то иногда можно купить время за деньги, если правильно расставить приоритеты. Вы находитесь в цейтноте, однако

это не избавляет Вас от обязанности иметь чистую одежду, регулярно питаться и пр. В этом случае Вам помогут многочисленные службы быта: доставка продуктов, доставка обедов, прачечные с доставкой, службы по уборке квартир, мытью окон и другой сервис. Пользуясь такими услугами, Вы высвобождаете свое время, заплатив за это. Когда это оправданно? Если качество предлагаемого сервиса соответствует цене, а цена Вашего затраченного времени существенно выше уплаченных денег, Вы можете смело покупать себе дополнительное время. Такие расходы окупаются очень быстро. Огромные резервы экономии времени – путь в транспорте на работу. Что лучше, простоять час в пробке или воспользоваться метро? Может, лучше уехать часом позже или часом раньше?

3. Заключение. Контрольный тест «Мой образ жизни»

После того как Вы проштудировали курс «Управление временем», освоили техники экономии времени, выполните следующий тест. Повторяйте тестирование как минимум раз в месяц. С каждым разом Вы должны получать все лучший результат. Если же это не так, Вам нужно еще раз обратиться к курсу, чтобы понять, что же мешает Вам эффективно использовать свое время и достигать поставленных целей.

Ответьте на вопросы «ДА» или «НЕТ», подсчитайте результат.

1. Я часто раздражаюсь, поскольку я изрядно перегружен работой.
2. Я уже не могу отключиться от мыслей о работе.
3. Я считаю, что можно одновременно заниматься несколькими делами.
4. Я страдаю расстройством сна.
5. Уже с утра я чувствую себя усталым и разбитым.
6. Каждый вечер я чувствую себя усталым донельзя.
7. Часто я чувствую себя под прессом времени.
8. Гора дел передо мной постоянно растет.
9. Я охотно откладываю телефонные звонки, которые обязан сделать.
10. Я часто работаю сверхурочно.
11. Я чувствую себя ответственным за все.
12. Когда я делаю ошибку, я страшно нервничаю.
13. Мое так называемое свободное время распланировано до конца.
14. У меня нет ни минуты свободного времени между различными служебными мероприятиями.
15. Из-за чрезвычайно плотного графика я не могу сделать ничего дополнительно.
16. Часто мне трудно найти нужные бумаги или документы.
17. Мне трудно отказать, если меня просят что-то сделать.
18. Часто я разрешаю взваливать на себя чужие обязанности вопреки моей воле.
19. Часто я узнаю о важных вещах слишком поздно.
20. Часто я опаздываю или вообще пропускаю мероприятия.
21. У меня нет времени ни на семью, ни на друзей, ни на родственников.
22. Прежде чем я начинаю какое-то дело, я выясняю, что для этого нужно обязательно сделать.
23. Я просто ненавижу планировать свое время.
24. Я трачу совсем немного времени на образование и здоровье.
25. Моя служебная жизнь сильно влияет на мою личную жизнь.
26. Я поставил себе задачу добиться большего в своей карьере, чем другие.
27. Я хочу быть сильной личностью.
28. Принимая во внимание высокий уровень безработицы, я боюсь потерять работу, поскольку тогда мне будет нечем заняться и нечем кормить семью.
29. Я боюсь потерять скорость, если у меня вдруг окажется мало работы.

30. Я боюсь постареть.
31. У меня всегда присутствует звуковой фон – радио, телевизор и т.п.
32. Когда я не могу работать, я чувствую себя недогруженным.
33. Большая профессиональная нагрузка защищает меня от претензий со стороны семьи.
34. Отдых я всегда провожу по плану.
35. Ничего неделание приводит к ощущению внутренней пустоты.

Из этого теста Вы поняли, что Ваши проблемы с управлением временем тем больше, чем чаще Вы отвечаете «ДА» на поставленные вопросы. Еще раз внимательно прочитайте вопросы, задумайтесь над фактом, что в каждом вопросе заключен и ответ! Если, например, Вы вынуждены брать работу на дом или работать сверхурочно, не думайте, что тем самым Вы повышаете эффективность своего труда. Эффективность зависит не от времени, проведенного за работой, а от организации труда!

«Истинно велик тот человек, который овладел своим временем».
Гесиод 700 г. до н.э.

9 правил эффективного использования времени (счастливой жизни)

- 1. Определите свои жизненные цели.**
- 2. Расставляйте приоритеты.**
- 3. Всегда планируйте свое время, свою работу, свою жизнь.**
- 4. Устанавливайте реальные сроки (60% + 40%) выполнения задач.**
- 5. Научитесь делегировать.**
- 6. Организовывайте наиболее важные дела в соответствии с Вашими биоритмами.**
- 7. Определяйте сроки выполнения поставленных задач.**
- 8. Постоянно блокируйте каналы потери времени.**
- 9. Уважайте сами и заставьте других уважать свое время.**

К сожалению, осознание быстротечности бытия приходит, когда уже много лет позади. Тогда начинаются приступы запоздалого раскаяния, приводящие к глубоким депрессиям. Очень часто такой неудовлетворительный самоанализ является причиной кризиса среднего, позднего и прочих возрастов. Поэтому нужно как можно раньше осознать и оценить уникальность своей жизни, ее неповторимость, ценить каждую минуту. Рачительно используя свое время, Вы успеете сделать больше полезных дел. И не просто сделать, но испытывая при этом законное чувство удовлетворения собой, своими успехами.

Больших Вам свершений!

4. Ключи к тестам

ТЕСТ 7. *Насколько эффективно Вы используете свое время? Дела служебные*
Обработка результатов

Число ответов «Всегда» умножьте на 4, «Иногда» – умножьте на 2. Сложите полученный результат.

81 – 100 Вы прекрасно управляете своим временем и держите ситуацию под контролем.

Рекомендация : Поздравление! Загляните в курс, чтобы удостовериться, насколько грамотно Вы управляете своим временем.

61 – 80 Вы неплохо умеете управлять своим временем. Однако в Вашей практике

случаются прорывы.

Рекомендация: Вам надо быть более последовательным и шире использовать методы организации работы, сберегающие время.

41 – 60 Да Вы же спите на ходу!

Рекомендация: Не давайте обстоятельствам управлять Вами! Выполните тесты и используйте техники экономии времени! Не давайте процессу развиваться до необратимого состояния.

21 – 40 Ситуация вышла из под Вашего контроля!

Рекомендация: Начните сей же час изучать курс! Определите, что Вам мешает рачительно использовать свое время. Упорядочьте Вашу жизнь! Наведите порядок в мыслях и чувствах. Освойте техники эффективного использования своего времени.

0-20 Чем так жить, лучше умереть! Вы подавлены, Ваши интересы так разбросаны, что их как будто бы и нет, Ваши планы терпят крушение. Судя по всему, Вы находитесь под большим стрессом.

Рекомендация Начните сей же час изучать курс! Определите и постарайтесь устранить причины стресса! Упорядочьте Вашу жизнь! Наведите порядок в мыслях и чувствах. Освойте техники эффективного использования своего времени!

ТЕСТ 8. *Насколько эффективно Вы используете свое время? Дела личные*

Обработка результатов

Вопросы 1 – 10

Если большинство ответов на вопросы 1 – 10 положительные, это значит, что у Вас большие проблемы со временем. Вы лихорадочно пытаетесь сделать что-то, впадаете в большой стресс и вскоре теряете контроль над ситуацией. Основная причина подобного положения вещей находится обычно в нас самих.

Если большинство Ваших ответов на вопросы 1 – 10 отрицательные, Вас можно поздравить: Ваша жизнь выглядит довольно размеренной и почти лишенной стресса. Вы умело управляете своими нагрузками, распределяя их вполне оптимально.

Вопросы 11 – 12

Если Вы положительно ответили на вопросы 11 – 12, это значит, что Вы стараетесь всем угодить и при этом следовать своим планам. Такой ритм жизни удастся выдержать не каждому и не долго.

Отрицательные ответы свидетельствуют о том, что Вы успешно следуете пословице «Делу – время, а потехе – час». У Вас хватает времени, чтобы Ваша служебная часть жизни не мешала Вашим домашним делам.

Вопросы 13 – 15

Если количество положительных ответов составляет большинство, это значит, что Вы не удовлетворены Вашим настоящим образом жизни. В будущем Вы собираетесь устроить все по-другому. Так дальше продолжаться не может, Вы чрезмерно пренебрегаете собой.

Отрицательные ответы описывают Вас как человека, который старается не пренебрегать личными интересами.

Вопросы 16 – 20

Если ответы на вопросы 16 – 20 в основном положительные, это значит, что Вы просто не знаете, как убить время и страдаете от лени. Вы остро реагируете на требования Вашего окружения, без которого Вы проваливаетесь в вакуум.

Отрицательные ответы указывают на то, что Вы вполне самодостаточный человек и прекрасно обходитесь обществом своих близких, книгами, самообразованием.

ТЕСТ 9. Насколько Вы умеете делегировать обязанности? Дела служебные
Обработка результатов

ТЕСТ 11. Страдаете ли Вы перфекционизмом? Обработка результатов

Ответьте на вопросы «Да» или «Нет». Подсчитайте результат.

Если ответов «Да» от 7 до 12, нужно честно сказать, что, к сожалению, Вы очень склонны к перфекционизму. Внимательно изучите материал данного раздела, определите Ваши личностные и поведенческие предпосылки, которые приводят к перфекционизму.

Ответов «Да» 4 – 7. Вы неплохо справляетесь с работой, однако при этом иногда впадаете в перфекционизм. Изучите техники борьбы с перфекционизмом, подумайте, почему Вам иногда удается справляться с этим злом, а иногда нет. Постарайтесь из Вашего частичного успеха выстроить устойчивую победу.

Ответов «Да» 1 – 4. Примите поздравления! Вы уважаете себя и доверяете себе. Один раз качественно выполненная работа не вызывает у Вас чувства необходимости проверять и перепроверять сделанное. Как Вы этого добились – Ваш секрет, однако и Вам будет полезно знать, почему перфекционизм так мешает успешно продвигаться на пути к успеху.

ТЕСТ 12. «Жаворонок или Сова?»

Обработка результатов

Подсчитайте, сколько «А» и «В» ответов Вы получили.

Если можно, дать картинку с жаворонком (маленькая птичка) или восходящим сияющим солнцем., но чтобы не выглядело, как закат.

Если большинство ответов «А», то Вы – жаворонок. Вы без труда встаете утром и наиболее продуктивно работаете в первую половину дня. Для этого Вам для сохранения работоспособности рекомендуется пораньше лечь спать, чтобы выдержать санитарную норму продолжительности сна 8 часов.

Если можно, дать картинку с совой или луной на ночном небе.

Если Вы выбрали в основном «В» ответы, то Вы – сова. Вам мучительно трудно встать рано утром, и первая половина дня у Вас уходит на то, чтобы проснуться окончательно. Зато в послеобеденное время Вы полны сил, энергии, идей.

Если же Вы получили примерно одинаково и А и В ответов, это значит, что Вы принадлежите к смешанному типу, который, однако, тяготеет к одному из вышеперечисленных типов.

Контрольный тест «Мой образ жизни»

Обработка результатов

В вопросах 1 – 19 ответов «ДА» от 10 и выше.

Хотя Вы постоянно заняты и находитесь под стрессом, едва ли Вы приближаетесь к заветной цели.

В вопросах 20 – 21 ответы «ДА».

Вы хотите и своих целей достичь, и всем вокруг услужить. Получается? Вообще говоря, так бывает редко, чтобы и волки были сыты, и овцы целы.

В вопросах 22 – 27 ответов «ДА» большинство.

Вы недовольны текущим состоянием дел и хотели бы что-то изменить в будущем.

Насколько Вы уверены, что можете долго придерживаться этого немерения? И что с Вами станется при этом?

В вопросах 28 – 35 ответов «ДА» большинство .

В Вашей жизни все чересчур зарегулировано. Если же Вы постараетесь избавиться от этого диктата, что у Вас останется?