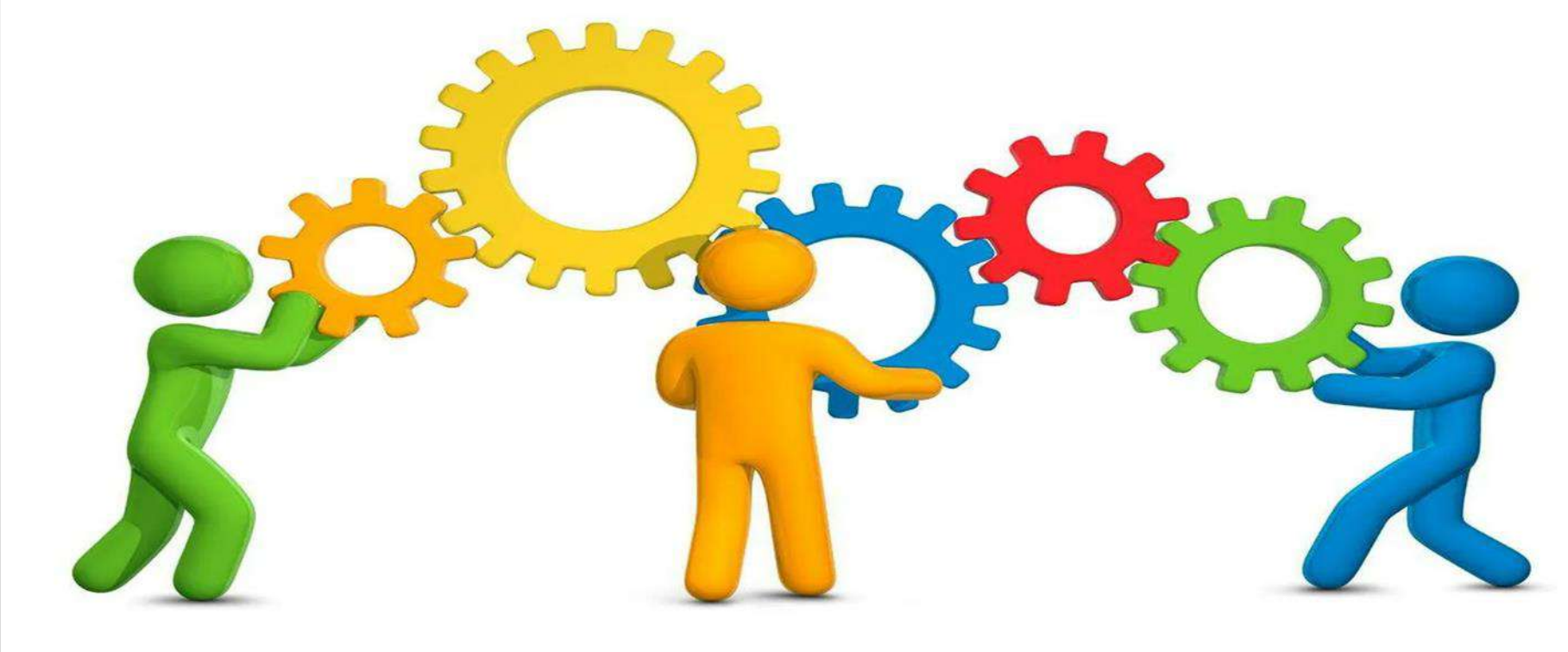
«Эффективные технологии управления. Сила и ответственность, развитие себя и своего коллектива. Как подвести итоги года и спланировать»



«Работать с удовольствием по отношению друг к другу»

ФОРМУЛА ВОЗМОЖНОСТЕЙ

Эффективность делового взаимодействия = рациональное использования эмоциональных ресурсов.

«Ключевые закономерности переговоров»

ПЕРЕГОВОРЫ

Приставка ПЕРЕ- употребляется при образовании:

2. **Глаголов** и обозначает:

а) направленность действия или движения через какое-либо пространство или предмет *(**пере**шагнуть)*;

б) направленность действия или движения из одного места в лругое *(**пере**двинуть);*

в) совершение действия вновь *(**пере**делать, **пере**шить);*

г) распространение действия на ряд предметов *(**пере**ложить);*

д) доведение действия до нужного предела *(**пере**зимовать);*

е) доведение действия до излишнего предела *(**пере**кормить).*

ПОГОВОРИТЬ

Приставка по- употребляется при образовании:

Глаголов и обозначает:

а) совершение действия в течение некоторого, чаще непродолжительного времени *(**по**бегать)*;

б) усиление действия какого-либо признака качества, состояния *(**по**высить);*

в) начало действия *(**по**бежать);*

г) доведение действия до нужного предела *(**по**любить);*

д) доведение действия до естественного предела *(**по**багроветь)*.

«Ключевые закономерности переговоров»

- **Безопасность** (необходимо доверие к оппоненту и его организации).
- **2. Цели** (после этого я готов отвечать на вопросы, рассказать о своих целях и потребностях).
- **3. Сотрудничество** (и мы можем обсудить возможность и условия сотрудничества).

«Измерении эффективности переговоров».

- Люди - повысить приверженность клиента, сохранить и углубить доверительные отношения с человеком, оставить его довольным, перевести борьбу в сотрудничество, разрешить конфликт, а не углубить его и т.д..
- Дело – добиться поставленных целей, расширить масштаб сотрудничества, ассортимент и объём потребляемых услуг, не предоставлять чрезмерных скидок, сэкономить, заработать и т.д.

Власть (Авторитет) действовать от силы, а не от слабости. Делать лишь то, что целесообразно, не поддаваться давлению оппонента. Сохранять у себя инициативу, управление ситуацией и контроль над ней. Не позволять разгораться эмоциям собственным и эмоциям оппонента. Не попадать под доминирование другой стороны.

Ключевые закономерности переговоров.

Что меня устроит?

- Круг возможных вариантов, которые могут устроить нас. Зона компромисса

Алгоритм подготовки
Что я имею в начале пути?
История отношений. Информация об оппоненте
Что усиливает мои позиции
Что ослабляет
Кто испытывает большее давление
Что я хочу?
С чем я хочу уйти с конкретных переговоров. Образ результата. Реально ли к этому прийти
Что меня устроит?
Все возможных варианты и интересы сторон
Многогранник интересов
Зона предполагаемых соглашений
Что дальше?
Что я буду делать, если мы договоримся
Что я буду делать, если не договоримся
Как я пойду?
Контрольные/ промежуточные точки
Приемы, которые применю. Вопросы, которые задам

Ключевые закономерности переговоров.

1. Техническая подготовка к переговорам.

2. Коммуникативная подготовка к переговорам.

3.Психологическая подготовка к переговорам.

Ключевые закономерности переговоров.

- Техническая подготовка к переговорам.

*сбор информации;

*первичное определение интересов и рисков сторон;

*определение альтернатив;

*формулировка целей и интересов;

*предварительный черновой вариант решений.

Ключевые закономерности переговоров.

От рамки проблемы к рамке результата.

1. Сформулирована позитивна - *чего вы хотите вместо чего вы не хотите?*

2. В зоне личного контроля — *Процедура доказательства. Как вы можете это получить?*

3.Описание результата, основанное на переживании и доступное для проверки (SMARRT).

4.Экологичная — *как эти действия принятия решения повлияют на вашу жизнь/организации. Как результат решения связан/влияет на результаты успеха/провала других людей?*

Ключевые закономерности переговоров.

Постановка цели/задачи по технологии SMARRT

S — конкретная:

- Что именно я хочу достичь?
- В чем именно заключается моя цель(именно это)?
- Какие конкретные шаги я должен сделать для достижения цели?

•**M —** Измеримая:

•Как я узнаю, что достиг цели?

•Как я пойму, что я могу не достичь цели?

•Как обеспечить хорошую обратную связь на всех этапах достижения цели.

Ключевые закономерности переговоров.

Постановка цели/задачи по технологии SMARRT

A — <u>достижимая:</u>

•На сколько она достижимая по шкале от 1 до 10?

•Что я еще могу сделать чтоб достичь?

•**R —** <u>Реалистичная:</u>

•Реально, ли достичь цель за отведенное время? Если нет, то….

•Согласовала ли я ее со всеми заинтересованными сторонами?

•Какие ресурсы нужны, как и где найти недостающие ресурсы?

Ключевые закономерности переговоров.

Постановка цели/задачи по технологии SMARRT

***R* — (elevant) <u>Актуальная:</u>**

•Каковы конкретные преимущества для меня/моей организации в достижении этой цели?

•Каковы опасные возможные осложнения, опасности и последствия при не достижении цели?

•**T —** <u>время ограничение:</u>

•Когда конкретно начинается осуществление проекта?

•К какому времени-реалистично-необходимо достичь цели?

Ключевые закономерности переговоров.

2. Коммуникативная подготовка к переговорам:

*трансформационная сила слушания;
*как голос может влиять на результат переговоров;
*техника задавания ценностных вопросов;
*эффективная обратная связь.

Эффективная обратная связь.

- **Алгоритм «Я – высказывания»**
- **1 шаг. Факты** (описание ситуации).
- *«Я заметил, увидел, что, услышал, как ты ...»*
- **2 шаг. Чувства** (описание своего настроения, своих эмоций, чувств).
- *«Я чувствую, у меня появилось ощущение ...»*
- **3 шаг. Мысли** (описание гипотез, ваше мнение о ситуации, содержащие причину ваших эмоций).
- "Я думаю, предполагаю, мне кажется" и др.»
- **4 шаг. Желания** (ваше пожелание, просьба, ожидание..).
- «Мне бы хотелось ..., мне очень важно..»
- **5 шаг. Намерения** (описание ближайших действий, шагов в связи с вышеописанным фактом).
- «Поэтому я предлагаю, хочу договориться, просить тебя…»

Ключевые закономерности переговоров.

Слова смягчитили:

- В целях/для того, чтобы.....
- И так чтобы.....
- Мне очень любопытно.....
- Интересно, вы могли бы мне сказать.....
- Пока вы говорили, я поймал себя на том, что удивляюсь...

Повторы ценностных слов:

- Позвольте мне прояснить....
- И так, правильно ли я понял.....
- Теперь, вы сказали, что.. Я прав? Я поняла все смыслы?....
- То есть, то, что вы, по сути, вы говрите мне, это... Это так?

Ключевые закономерности переговоров.

- **ОТКАЗ, как способ сохранения себя!**
- **Отказ — опасение:**
- Боюсь, что это не возможно;
- Есть большая опасность, что я не смогу принять это предложение;
- Меня пугает необходимость отказать вам

Отказ-сожаление:

- Мне очень жаль, но я не смогу этого сделать
- Сожалею, но не смогу согласиться с этим
- Мне очень жаль не хочется вас огорчать, но мой ответ будет отрицательным

Отказ-вынужденность

- Я вынуждена отказаться от этого предложения
- Увы! Другие мои обязательства требуют, чтобы я отказалась
- Придется мне все же ответить отказом....

ГОВОРИ

- Почему люди должны вас слушать?
- Будут слушать и соглашаться если вы будете говорить про них.
- Говорите при них знаковые вещи

ГОВОРИ

Люди слушают истории

Люди слушают про себя

Искусство удержать контакт

ГОВОРИ

КОРОТОКО

Однажды, однако, представьте себе, я сейчас вас порадую/удивлю.

Используйте слова рождающие картинку и вызывающие эмоцию

ГОВОРИ

ЯРКО

ГОЛОСОМ –ваше оружие

Интонационная игра ваш главный инструмент в работе.

Эмоциональные ресурсы

ИНТЕРЕС — эмоция движения.

Увлеченность, интерес к работе— ключевой фактор,

определяющий успех или неуспех проекта.

Интерес удивительным образом комбинируется с другими эмоциями.

Интерес + радость = лучшая мотивация для достижения результата.

При этом стремление к достижению можно измерить степенью выраженности эмоции интереса.

Интерес — эмоция, которая переживается человеком чаще прочих.

Интерес играет исключительную роль в формировании и развитии

навыков, умений, способностей.

Именно интерес позволяет осуществлять повседневную, привычную, рутинную работу.

Интерес обеспечивает высокую работоспособность человека.

Интерес крайне необходим для творчества

Знаменитая фраза Эйнштейна:

«У меня нет особых талантов, только страстное любопытство».

ЛЮБОЕ ОБЩЕНИЕ ЛУЧШЕ ЕГО ОТСУТСВИЯ

Средства общения

Вербальные (словесные)

- лексика;
- стилистика;
- грамматика;
- семантика;
- правильность произношения,
- ударения,
- словоупотребление,
- формообразование,
- стиль.

Невербальные (несловесные)

- жесты
- мимика
- позы
- походка
- ориентация
- тембр
- прикосновения

УСТАНОВЛЕНИЕ КОНТАКТА

«ВЫ – ПОДХОД»

«я, мне, мы» на **«вы, вам, ваш»**

- **– (обычно)** Я могу предложить...
- **– (рекомендуется)** У вас есть возможность...

- **– (обычно)** Наша фирма сто лет на рынке...
- **– (рекомендуется)** Вы получаете гарантию стабильности в том, что фирме-партнеру уже сто лет...

- **– (обычно)** Мы не можем изменить график...
- **– (рекомендуется)** При изменении графика вы лишитесь запасного дня на случай форс-мажора...

- **– (обычно)** Я смогу это сделать вовремя...
- **– (рекомендуется)** Вы получите это в срок...

- **– (обычно)** Я хотел бы вам предложить наши услуги. Наша фирма занимает ведущие позиции на рынке и мы можем предоставить оборудование, которое спроектировали наши лучшие разработчики. Мы четыре года разрабатывали его, используя новейшие достижения западных специалистов, и, по моему мнению, аналогов в отечественной промышленности у нас нет.
- **– (рекомендуется)** Я здесь для того чтобы обсудить возможность поставки вам оборудования, которое позволит вам сократить издержки. Для того чтобы предоставить вам такую возможность, разработчики использовали новейшие достижения западных специалистов, и если вы решите использовать это оборудование у себя, то получите технологию, nerabota.ru аналогов которой в отечественной промышленности нет.

Признаки установления контакта:

- Собеседник отвечает вам на вопросы.
- Интересуется вашим мнением.
- Принимает более открытые позы.
- Улыбается.
- Называет вас по имени.
- Говорит больше вас
- Смеется вашим шуткам.
- Принимает комплименты. Если нет контакта, доверия со стороны оппонента, – техники могут не работать.

Рекомендации:

- **Чтобы ты легко мог определить потребности клиента, подумай, что ты о нём знаешь еще до начала диалога?**
- **Кто твой клиент?**
- **Кто твоя Целевая Аудитория?**
- **Какими качествами обладает человек, которому нужны твой товар/услуги?**
- **Возможно твой клиент — это предприниматель, погруженный в бизнес.**
  - Занятой
  - Ответственный
  - Лидер
  - Ищущий выгоду
- **Об этом нужно думать до начала разговора**

Уровень потребностей клиента

- **Потребность Личности**

  Безопасность; Принадлежность к определённой группе людей; Комфорт; Надёжность; Новизна. (Пирамида Маслоу)

- **Общая потребность**
- **Всем светло, удобная мебель и т.д.**

- **Конкретная потребность.**
- **Скорость доставки, погасить счет и т.д.**

Функции вопросов

- Информативная — узнать
- Уточняющая — подтведить
- Направляющая — задать тему
- Акцентирующая — обратить внимание
- Резюмирующая — зафиксировать

Метод Сократа

Метод Сократа — этот метод часто подразумевает дискуссию, в которой собеседник, отвечая на заданные вопросы, высказывает суждения, обнаруживая свои знания или, напротив, своё неведение.

Вопросы делятся на 3 типа:

- Начальные вопросы — порождают обсуждения в начале диалога

ТЕХНИКА ТРИ «ДА»

- Направляющие вопросы — помогают углублять и дополнять обсуждение

- Заключительные вопросы подводят к подведению итогов дискуссии

Правила составления продающих вопросов

1. Прописываем ключевые выгоды своего предложения/товара
2. Составляем вопросы к каждой выгоде

«Исторические» вопросы

Что было, как решали, почему именно так?

Цель — понять предыдущий опыт, понять, как принимает решение, что является ключевым

Вопросы «в будущее»

Как планируете развиваться, каким видите свой бизнес через год, какое направление читаете приоритетным7

Цель — услышать желание, мечту.

«Текущие» вопросы

Что нужно сейчас для реализации п.2, с чего бы хотели начать?

Цель — выстроить «мостик» из наших продуктов к мечте

Рекомендации

- ~~- Звоню вам предложить! –~~ ***сначала выявить потребности, прежде чем предложить***
- ~~Благодарю, спасибо за встречу~~ – ***РАД ВСТРЕЧИ!***
- **Презентация себя и фирмы отдельно, «вбейте крюк»**
- ~~**Мы хотели бы вам предложить ….**~~**Вам интересно..**
- **Ссылайтесь на секреты – Мне сказали, что вы …**
- **Спрашивайте разрешения! Для того, чтоб мне вам предложить/понимать/сэкономить ваше время/ надо задать уточняющие вопросы….**

«Управления атмосферой контакта»

Типичные ошибки при управлении атмосферой контакта:

- Недооценка значимости эмоций, попытка убедить, что проблема не стоит таких эмоций. Такая реакция вызывает обиду, и ощущение, что «меня не понимают».
- Попытка заставить человека немедленно перестать испытывать эмоцию (как вариант, сразу же давать советы и предлагать решение проблемы). Чаще всего мы боимся проявления негативных чужих эмоций. А от страха человек стремится побыстрее избавиться.
- Человеку, у которого что-то произошло, прежде всего, важно выговориться и получить поддержку.

Алгоритм управления атмосферой контакта:

Типичные ошибки при управлении атмосферой контакта:

- Осознать свою эмоцию.
- Осознать и понять эмоцию партнера.
- Определить цель, учитывающую и мои интересы, и интересы партнера.
- Подумать, какое эмоциональное состояние нас обоих поможет взаимодействовать более эффективно.
- Предпринять действия, чтобы самому оказаться в нужном эмоциональном состоянии.
- Предпринять действия, чтобы помочь партнеру оказаться в нужном эмоциональном состоянии.

Способ выявления потребностей клиента с помощью Пирамиды Маслоу

Управление конфликтом:

- Позвольте партнеру «выпустить пар»
- Предложите обосновать его позиции – контроль эмоций
- Действуйте нестандартно
- Работаем сердцем – чувства. Например, можно сказать: «Меня огорчает весь наш спор, я очень расстроен».
- Проясняем картину мира – притча Илья Муромец и Змей Горыныч
- Производите оценку действиям и не переходите на личности.
- Игра закончиться имидж останется. Держитесь уверенно, достойно. Даже если оппонент повышает тон, не срывайтесь. В случае, если вы действительно чувствуете вину, извинитесь. Помните – извинение является признаком зрелости, мудрости, силы, а не слабости.

Запрещено во время конфликта:

- Давать критическую оценку оппоненту
- Воздействовать на его «слабые места»
- Демонстрировать превосходство над соперником
- Винить оппонента, выдвигать претензии
- Переходить на повышенные тона
- Предъявлять исключительно свое видение проблемы
- Игнорировать интересы собеседника

Ментальные ловушки при увольнении:

Все ответы на вопросы есть внутри нас — будь откровенен с самим собой!

- **Нанял бы я этого человека еще раз? Почему?**
- **Если бы вы нанимали этого человека заново, то на какой должности он принес бы наибольшую пользу?**
- **Исходя из реальной компетенции сотрудников на сегодняшний день, в чем заключаются их самые сильные стороны? А в чем – самые слабые?**
- **Если вы пришли к выводу, что этот человек нужен компании, то как можно помочь ему максимально развить свой потенциал?**

Управленческие компетенции.

- **Собственная эффективность**
- **1.Технология**.
  Отвечает на вопрос “как”. Как работать, как создать, как достичь……
- **2.Стратегия**.
  Отвечает на вопрос “что”. Что надо делать, чтобы создать, чтобы достичь.
- **3.Философия**.
  Отвечает на вопрос “зачем”. Зачем мне нужно все это делать? Или я хочу заниматься чем-то другим?

Цикл управления

Сбор и анализ данных
Анализ причин
Идентификация проблемы

Анализ результата и процесса работы.
Соотнесение план-факт
Оценка использования ресурсов
«Разбор полетов»
Возможная стандартизация

Целеполагание
Альтернативные варианты решения
Разработка плана деятельности и планирование ресурсов
Планирование ожидаемых результатов и контрольных показателей

Реализация плана и его коррекция по ходу выполнения плана, координация людей и других ресурсов для выполнения плана
Непосредственное руководство осуществлением плана, постановка и разъяснение задач
Обучение, подготовка предложений

ЧЕЛОВЕК ЭТО СИСТЕМА

- **Физические ресурсы** – это здоровье, телесная развитость, физическая стрессоустойчивость и здоровая физико-биологическая среда.

- **Эмоциональные ресурсы** – это умение осознавать свои эмоции, управлять ими, осознавать и управлять эмоциями других людей, не нарушая границ.

- **Ментальные ресурсы** – это логика, осознанность, контакт с собой, навыки произвольной саморегуляции, самодетерминация, адекватность, внимание.

- **Духовные ресурсы** – это осознание, «чувствование» своей внутренней природы, особое состояние творческого вдохновения, инсайты.