

Модуль 2. Персональная эффективность и самоменеджмент

Тема 3. Технологии самоменеджмента

Вопросы лекции

- 1. Самоменеджмент: понятие, элементы, технологии.**
- 2. Навыки публичных выступлений и ораторского искусства.**
- 3. Навыки успешных переговоров**

Вопрос 1

САМОМЕНЕДЖМЕНТ: ПОНЯТИЕ, ЭЛЕМЕНТЫ, ТЕХНОЛОГИИ

Самоменеджмент

Круг самоменеджмента



Самоменеджмент – это комплекс мероприятий по управлению собственными ресурсами: временем, финансами, профессиональным развитием, личными отношениями.

Главная цель самоменеджмента – использование возможностей по максимуму.

Инструменты самоменеджмента позволяют управлять собственной жизнью, преодолевать трудности и выстраивать внешние связи.

Самоменеджмент

5С самоменеджмента :



Модель самоменеджмента



Сущность самоменеджмента



Сущность самоменеджмента может быть выражена в следующих положениях:

- определение целей (они непременно должны быть реалистичными и, желательно, конкретными);
- создание в своем сознании картины успеха (включите сюда свое материальное положение, окружение и прочие моменты);
- использование методики "больших скачков", которая подразумевает быстрый переход к конкретным действиям;
- безусловная вера в собственные силы и достижение успеха;
- сосредоточение на основных целях и отсеивание второстепенных;
- умение держать себя в руках и начинать действия заново в случае неудачного опыта.

Функции самоменеджмента

целеполагание (вы должны четко представлять себе конечный результат в реальном выражении, которого вы хотели бы достичь по итогам своей деятельности);

составление плана (разработка детальной "дорожной карты", которая определит ваши шаги на пути к намеченным целям);

принятие решений (каждый шаг сопровождается наличием нескольких альтернатив, из которых вы должны сделать выбор);

организация своего рабочего времени и пространства (вы должны выработать для себя удобный график работы и четко его придерживаться, не отвлекаясь на посторонние занятия);

постоянный самоконтроль (важно проводить анализ соответствия достигнутых результатов запланированным не только на конечном, но и на промежуточных этапах работы);

налаживание коммуникаций и каналов информации.

Функции самоменеджмента

Функция — глава	Рабочие приемы, методы	Достижимый результат
Постановка целей	Определение целей, ситуационный анализ, целевые стратегии и методы достижения успеха, формулирование цели	Мотивация. Устранение слабых сторон. Распознавание преимуществ. Концентрация усилий на узких местах, фиксация сроков и ближайших шагов
Планирование	Планирование жизни. Годовое планирование. Месячное планирование. Декадное планирование. Планирование дня. Принципы временного менеджмента. Метод «Альпы». Менеджмент с помощью дневника времени	Подготовка к реализации цели. Оптимальное распределение и использование времени. Сокращение сроков использования
Принятие решений	Установка приоритетов. Принцип Парето (соотношение 80:20). АБВ-анализ. Принцип Эйзенхауэра. Делегирование дел (перепоручение)	Приводящая к успеху организация труда. Первоочередное решение жизненно важных проблем. Упорядочение дел по их важности, избавление от «тирании» неотложности, продуктивность трудовых затрат
Реализация и организация	Распорядок дня. График продуктивности. Биоритм, самопроявление, дневной рабочий план	Применение самоменеджмента, концентрация на значительных задачах, использование пика производительности, учет периодических колебаний, становление индивидуального рабочего стиля
Контроль	Контролирование процесса работы (сравнение замысла с результатом), контролирование итогов (контролирование достижения поставленных целей, промежуточных результатов), обзор итогов истекшего дня (самоконтроль)	Обеспечение запланированных результатов, позитивное воздействие на течение жизни

Методы самоменеджмента



-**Метод организационного управления** подразумевает планирование дальнейшей деятельности, исходя из объективного анализа текущей ситуации. Речь идет как о внутренних, так и о внешних факторах.

-**Методика саморегуляции стресса** состоит в том, чтобы научиться сопротивляться внешним негативным влияниям, сохраняя при этом психологическое равновесие и работоспособность.

-**Аутогенная тренировка** - это одна из главных процедур, на которой основан самоменеджмент. Кратко ее можно описать как самовнушение и самоубеждение в собственных силах и способностях.

-**Медитация** довольно часто используется для того, чтобы быстро восстановить силы и эмоциональное равновесие в перерывах между напряженной работой.

Методы самоменеджмента

Самоменеджмент — условие личного и профессионального успеха



«Время — самый ограниченный капитал, и, если не можешь им распоряжаться, не сможешь распоряжаться ничем другим».

П. Друкер

управление временем подразумевает правильное определение пропорций труда и отдыха, а также распределения длительности каждой из операций;

управление финансовыми средствами состоит в определении свободных ресурсов, а также тех, которые необходимо задействовать для достижения поставленной цели;

управление коммуникациями означает поиск связей и источников информации как во внутренней, так и во внешней среде;

управление рабочим пространством подразумевает правильную организацию рабочего места в соответствии с эргономическими и прочими требованиями.

Управление ресурсом времени отвечает на вопросы:

- Как сделать больше дел за то же время?
- Как эффективно планировать работу?
- Как грамотно использовать дневники и записную книжку?
- Как обрабатывать одновременно несколько информационных потоков?
- Что такое «ловушки времени» и как научиться их избегать?
- Что можно делать на бегу?
- Можно ли генерировать время?

Управление ресурсом активности отвечает на вопросы:

- Как долгое время оставаться активным и здоровым?
- Как избежать тоскливой организации ЗОЖ и профилактики болезней?
- Что такое «рефлекс здоровья» или как эффективно работать с минимальными усилиями?
- Как везде успеть, использовать СМИ и Интернет?
- Что такое горизонтальная и вертикальная карьера?
- Как освоить множество социальных ролей и стать поливалентной личностью?
- Сколько дипломов об образовании нужно человеку?
- Как использовать актерское мастерство в бизнесе?

Управление ресурсом образованности

отвечает на вопросы:

- Что такое образованность в постиндустриальном обществе?
- Почему знание есть единственный источник устойчивого конкурентного преимущества?
- Какие знания, умения и навыки нужны нам для достижения желанных целей или имеются ли они у нас?
- Необходимо ли саморазвитие и как это делается?
- Каковы законы развития мозга и технологии эффективной учебной деятельности?
- Как сделать эффективными память, речь, творчество, письмо, чтение?
- Как грамотно использовать свой собственный безграничный ресурс образованности?

Управление ресурсами

платежеспособности отвечает на вопросы:

- Что такое гармония прихода и расхода денег?
- Где связь между растущими доходами и возрастающими потребностями?
- Как разумно тратить деньги?
- Обоснован ли потребительский кредит?
- Много ли человеку надо для счастья или каковы способы экономии?

Преимущества самоменеджмента



Преимущества использования самоменеджмента:

выполнение работы с меньшими трудозатратами;
снижение загруженности;
уменьшение количества ошибок;
повышение продуктивности;
рост квалификации;
использование кратчайших путей для достижения целей;
повышение самооценки;
улучшение качества социальных взаимодействий.

Мифы самоменеджмента

Мифы о самоменеджменте



Миф №1. «Самоменеджмент необходим только руководителям. Вот стану начальником — научусь»

Мифы о самоменеджменте



Миф №3. «Самоменеджменту невозможно научиться»

Мифы о самоменеджменте



Миф №4. «Я просто не могу себя заставить быть более организованным»

Мифы о самоменеджменте



Миф №2. «Самоменеджмент нужно использовать, только когда это необходимо — при ведении сложного проекта или работе в авральном режиме. В другое время он мне не нужен»

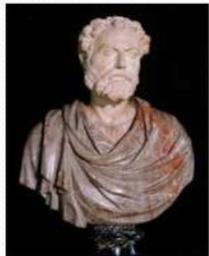
Вопрос 2

НАВЫКИ ПУБЛИЧНЫХ ВЫСТУПЛЕНИЙ И ОРАТОРСКОГО ИСКУССТВА

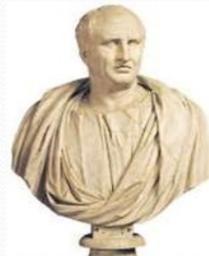
Понятие и цели публичного выступления



«Слово - самое сильное оружие человека». **Аристотель**



«Говори так, чтобы тебя нельзя было не понять». **Квинтилиан**



«Наилучший оратор тот, который своим словом и научает слушателей, и доставляет удовольствие, и производит на них сильное впечатление». **Цицерон**

КТО НЕ УМЕЕТ ГОВОРИТЬ,
ТОТ КАРЬЕРЫ НЕ СДЕЛАЕТ.

НАПОЛЕОН БОНАПАРТ

МУДРЫЕ МЫСЛИ

Публичное выступление – это выступление перед аудиторией, изложение какой-либо информации, возможно, с показом наглядного материала, с определенной целью.

Цели публичного выступления могут быть самыми разными: проинформировать, объяснить, заинтересовать, убедить, переубедить, побудить к действию или воодушевить.

Виды публичных выступлений

1

- **академические** (лекция, научный доклад, научное сообщение). Отличительные черты – научная терминология, аргументированность, логическая культура, сообщение сведений научного характера

2

- **судебные** (обвинительная или защитная речь). Отличительные черты – анализ фактического материала, использование данных экспертизы, ссылки на показания свидетелей, логичность, убедительность

3

- **социально-политические** (выступление на заседании, агитаторская, митинговая речь). Такие речи могут носить призывной или разъяснительный характер. Отличительные черты – разнообразие изобразительных и эмоциональных средств, черты официального стиля, использование политических и экономических терминов

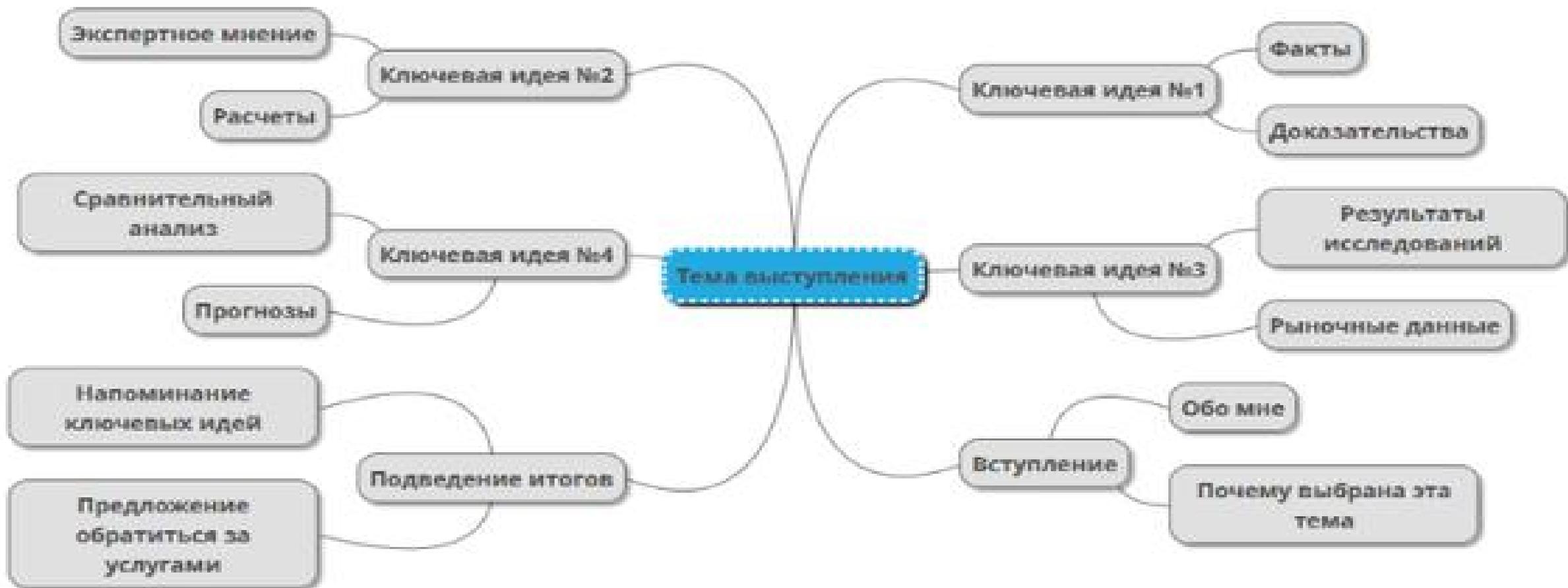
4

- **социально-бытовые** (приветственная, застольная, поминальная речь). Отличительные черты – призыв к чувствам; свободный план изложения; использование сравнения, метафоры, торжественный стиль

5

- **деловые** (презентация продукта ,услуги, нового проекта и т.д.). Отличительные черты: аргументированность, деловой стиль, использование сравнений, убедительность, визуализация

Интеллектуальная карта публичного выступления



Составляющие публичного выступления

1

- Аудитория; работа с аудиторией при выступлении

2

- Текст выступления; доклад

3

- Место выступления; позы; жестикауляция

4

- Внешний вид, одежда

5

- Речь

Типология ораторов

Типы ораторов

- **Эмоциональный оратор** захватывает аудиторию своими эмоциями, держит внимание аудитории на эмоциональном накале. Примером может служить Михаил Задорнов: «А теперь тише! Задержите дыхание!» Именно так он привлекает и удерживает внимание аудитории.
- **«Клубничный» оратор** начинает речь с интересных, интригующих историй, говорит о новых, скрытых или скрывааемых от публики фактах.
- **Деловой оратор** сразу начинает говорить о потребностях и интересах аудитории и этим удерживает ее внимание.

Свойства личности ораторов

Свойства личности оратора

- Обаяние
- Артистизм
- Уверенность
- Дружелюбие
- Искренность
- Заинтересованность, увлеченность

Великим оратором может стать каждый. Рецепт прост. 5% таланта и 95% работы — вот слагаемые успеха в этом деле.

Оратор должен:

- 1 Найти, что сказать
- 2 Найденное расположить в нужном порядке
- 3 Придать ему словесную форму
- 4 Придать ему визуальную форму
- 5 Все это запомнить
- 6 Красиво произнести

Этапы подготовки речи

СТРУКТУРА РЕЧИ:

1. Вступление

2. Основная
часть
выступления

3. Заключение

1

- Знакомство с предметом предстоящего выступления и формулировка темы

2

- Формулировка цели выступления и разработка плана выступления

3

- Формирование текста выступления

4

- Работа над речевой стороной выступления

5

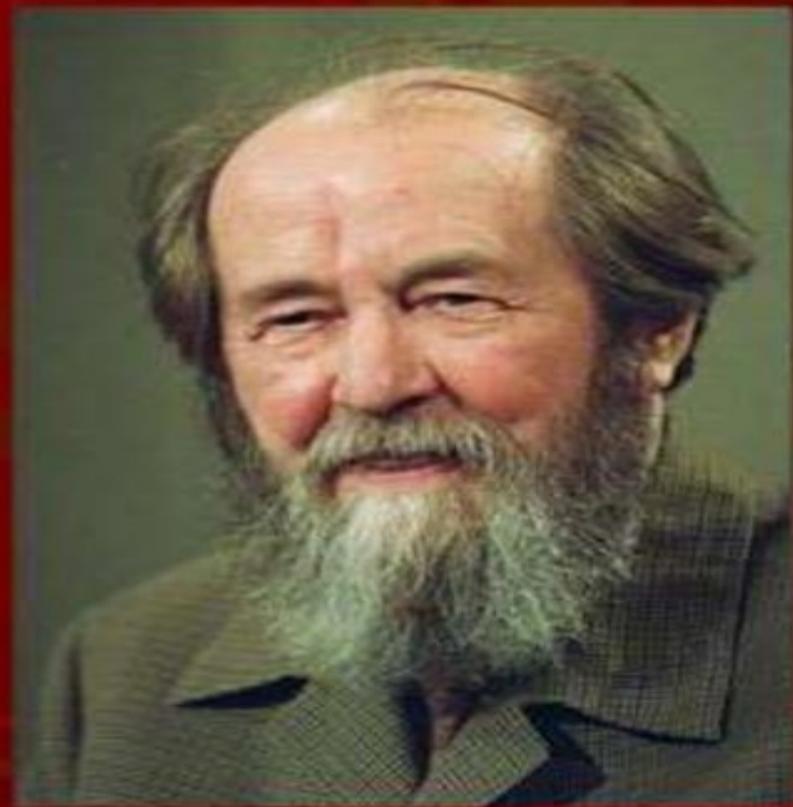
- Редактирование и запоминание выступления

6

- Психологическая подготовка и сохранение информации

Отрывок из Нобелевской лекции А.И. Солженицына

- Определите основную мысль текста.
- Укажите типы речи, встречающиеся в тексте. Какой из них доминирует?
- Определите стиль текста, обоснуйте своё мнение.
- Найдите в тексте языковые средства, устанавливающие контакт со слушателями.
- Найдите предложение, в котором автор выражает свою позицию. Согласны ли вы с точкой зрения писателя?
- Выразите своё отношение к мыслям, высказанным в статье.



ЧТО НАМ МЕШАЕТ ПУБЛИЧНО ВЫСТУПАТЬ? НАШИ ЛОВУШКИ.....

ОТСУТСТВИЕ
НАВЫКОВ,
ОПЫТА

ВОЛНЕНИЕ

СТРАХ
(ИДЕТ НА 2
МЕСТЕ)

СТЫД

НЕЖЕЛАНИЕ

БОЯЗНЬ БЫТЬ
СМЕШНЫМ

КАК ПРЕОДОЛЕТЬ СТРАХ ПУБЛИЧНОГО ВЫСТУПЛЕНИЯ:

- расслабление и напряжение всех мышц усилием воли;
- пара глотков холодной воды;
- спровоцированное зевание;
- перенос веса тела с пятки на носок и обратно;
- серия глубоких вдохов-выдохов;
- движения челюстью, массаж скул;
- растирание ладоней;
- быстрый шаг, гимнастика;
- выбор максимально удобной позы;
- напевание любимой мелодии.



Несколько дельных советов:

- Если вы чувствуете дрожь в коленках или руках, сделайте такое движение, как будто стряхиваете с них капельки воды.
- Не будет лишним пригласить на выступление близких людей. Иди выбрать одного человека из аудитории, который будет вас слушать с одобрением и смотреть на него.
- Их поддержка позволит преодолеть страх. В критичной ситуации просто признайте, что боитесь и улыбнитесь. Публика ценит честность. Но будьте осторожны. Этот приём нельзя использовать дважды.
- Специальные упражнения, которые заставляют вас выходить из зоны комфорта и находить правильные слова в абсурдных и нелепых ситуациях — самый короткий и эффективный путь к выступлениям без страха.

УПРАЖНЕНИЕ НА РЕСУРС: «3 ВОДОПАДА»



Успешное публичное выступление — несколько секретов

- ❑ Когда вас представили, поднимитесь, обязательно подарите залу легкую улыбку и войдите в непосредственный зрительный контакт с аудиторией.
- ❑ Обязательно сделайте паузу. Можете воспользоваться любой возможностью — попросите стакан воды, разложите бумаги, что-то передвиньте.
- ❑ Если вы сильно волнуетесь, сделайте несколько глубоких вдохов и выдохов перед началом речи.

Успешное публичное выступление — несколько секретов

- ❑ Не просто охватите глазами, а внимательно осмотрите зал, присмотритесь ко всей аудитории.
- ❑ Остановитесь взглядом на нескольких из присутствующих, которые станут зрительными точками опоры, маяками в вашем выступлении
- ❑ обязательно пройдитесь взглядом по всему пространству зала — слева направо, от первого к последнему ряду.
- ❑ Помните, что первые ряды всегда занимают наиболее заинтересованные люди, в их глазах вы найдете для себя поддержку.
- ❑ Зафиксировав для себя несколько таких зрительных «якорей», начинайте говорить.

Приемы, придающие выступлению естественность

1

- Акцентируйте важные слова и подчиняйте им не важные

2

- Меняйте темп речи

3

- Меняйте тон голоса

4

- Делайте паузу до и после важных мыслей

7 ПРАВИЛ И 5 ПРИЕМОВ ХОРОШЕГО ВЫСТУПЛЕНИЯ

1 ПРАВИЛО. «БЫТЬ В ТЕМЕ».



хорошо знать
которым предстоит
Определите цель
Оставьте план речи.
в рассказывании
ок.

2 ПРАВИЛО. «ПО ОДЕЖДЕ ВСТРЕЧАЮТ».

Продумайте внешний вид. Одежда
должна быть удобной и
привлекательной.



3 ПРАВИЛО. «УВЕРЕННЫ

Отрепетируйте уверенный выход.
Успех публичного выступления во
многом зависит от того, как выйти к
аудитории.

Хорошо известно, что первое
впечатление формируется в течение 30
секунд. Изменить его позже – намного
сложнее, чем сразу произвести
благоприятное впечатление.

4 ПРАВИЛО. «ЕСТЕСТВЕННОЕ ПОВЕДЕНИЕ».



естественно, не держитесь всё
а за стол или кафедру.
не покашливать, избегайте
Исключите из речи слова
и характерные словесные
шаблонные обороты. Улыбайтесь в меру.

5 ПРАВИЛО. «ПОЗА ОРАТОРА».

Ноги на ширине плеч. Именно на ширине,
а не больше и не меньше. Если будет менее
ширины плеч («ножки вместе»), вы
почувствуете некоторую неустойчивость -
площадь опоры слишком мала. Если более
ширины плеч, возникнет ощущение
развязности. Плечи и грудь расправьте.
Подбородок чуть выше линии горизонта.
Глаза устремлены на публику.



6 ПРАВИЛО. «УЛЫБКА».



«улыбка Джоконды» -
улыбке, полуулыбка.
не лица расслабленное и
нейтральное, оно будет
восприниматься как угрюмое.
Поэтому лучше добавлять
полуулыбку, то есть уголки губ чуть
приподняты.

7 ПРАВИЛО. «КАК НАЧНЕШЬ – ТАК И ВЫСТУПИШЬ».

Не начинайте говорить сразу же
после того, как вас представили
аудитории. Сделайте паузу,
посмотрите 3-4 секунды на тех людей,
которые будут вас слушать, чтобы
установить с ними первичный
зрительный контакт.

В начале публичного выступления
не
ме
ос



Ошибки публичного выступления

Ошибки публичного выступления

- **Ошибка 1: Несоответствие**
- Когда содержание ваших слов расходится с тоном речи, осанкой и языком тела, публика мгновенно это замечает. Аудитория обладает безошибочным чутьем в отношении того, что касается настроения оратора и его самочувствия.



Ошибки публичного выступления

- **Ошибка 2: Оправдания**
Публика эгоистична. Поэтому с самого начала выступления на первое место поставьте её: мысли, желания и чувства вашей аудитории. Ваша цель - информировать, мотивировать или развлечь публику. Поэтому важно не то, как вы говорите. Важно, какую информацию аудитория при этом получает. Нужно говорить так, чтобы большая часть слушателей почувствовала: вы понимаете их стремления и желания, говорите для них и обращаетесь к каждому из них персонально.



Ошибки публичного выступления

- **Ошибка 3. Извинения**
Начинающие ораторы любят извиняться, предлагая снять с них вину за плохое качество доклада. Поэтому следует уметь превратить недостаток в достоинство.



Ошибки публичного выступления

- **Ошибка 4: Глаза и брови**
Контролировать мимику неподготовленному человеку нелегко. Лицевыми мышцами трудно управлять без тренировки. Психологические исследования показали, что области глаз оратора публика уделяет в 10-15 раз больше внимания, чем любой другой части лица. Брови - главный элемент вашей мимики, они не только указывают на эмоции, но и управляют ими. Высоко поднятые брови - признак неуверенности и некомпетентности. Смеющиеся глаза и прямые брови - это как раз то, что нужно.



Ошибки публичного выступления

- **Ошибка 5: Подбор слов**
Мы слышим и понимаем отдельные слова прежде, чем понимаем все предложение целиком. Поэтому на значение отдельных слов мы реагируем быстрее и менее осознанно, чем на значение предложений. К тому же, отрицательные частицы воспринимаются позднее, чем остальные слова, а часто вообще не воспринимаются. Поэтому постоянное использование таких конструкций как «...не принесет убытков», «...не плохо», «...не боимся прилагать усилия», «...не хочу вызвать у вас скуку длинными статистическими выкладками» вызывают у слушателя эффект, противоположный ожиданиям оратора.



Ошибки публичного выступления

- **Ошибка 6: Отсутствие юмора**
Лучше информативной речи - только интересная речь! Добавьте в свою серьезную речь забавную историю. Людям нужно периодически отдыхать. Благодарная публика ответит вам благосклонностью и вниманием. Можно посмеяться и над собой, если вы допустили какую-то оплошность - слушатели воспримут это как признак вашей уверенности в себе и чувства собственного достоинства.



Ошибки публичного выступления

Ошибки публичного выступления

- **Ошибка 7: Всезнайство**

Еще хуже неуверенных и неподготовленных ораторов -- ораторы напыщенные и надутые, лопающиеся от осознания собственной важности. Они всегда считают себя умнее аудитории, к которой обращаются. Выкиньте из головы заблуждение, что вы знаете больше, чем все остальные вместе взятые. Даже если вы хорошо осведомлены в теме выступления, в отдельных направлениях слушатели могут знать гораздо больше вас. Не считайте аудиторию глупее вас, иначе вам оплатят той же монетой.



Ошибки публичного выступления

- **Ошибка 8: Суетливость**

Отвлекаясь от страха перед публикой, начинающий оратор может торопливо ходить от стены к стене, проделывать суетливые манипуляции с предметами (открывать-закрывать крышку кафедры, постоянно вертеть карандаш в руках и т.п.) и делать прочие ненужные движения. В итоге публика начинает следить за его перемещениями и перестает следить за темой выступления.



Ошибки публичного выступления

- **Ошибка 9: Монотонность**

Ничто не утомляет так, как доклад на интересную тему, читаемый скучным монотонным голосом. Такие публичные выступления сродни китайской пытке капающей водой: вода монотонно капает не темечко истязаемого и постепенно доводит его до сумасшествия. Все слова сливаются в однообразный поток и по тональности речи нельзя понять, где заканчивается одно предложение и начинается другое. Чтобы держать публику «в тонусе», необходимо постоянно варьировать громкость и силу своего голоса.



ЗОЛОТОЙ ОРЕЛ



Однажды человек нашел яйцо орла и подложил его курице. Орленок вырос вместе с цыплятами и стал похож на них: он кудахтал, как они; копался в земле в поисках червячков; хлопал крыльями и пытался летать.

Прошли годы. Однажды уже выросший орел увидел в небе гордую птицу. С необычайной грациозностью она преодолевала порывы ветра, лишь изредка взмахивая золотыми крыльями.

Зачарованный, орел спросил:»Кто это?»

- Это орел, король всех птиц, — ответил ему сосед. — Он принадлежит небу. А мы, куры, принадлежим земле. Так орел жил как курица и умер как курица, ибо верил в свое куриное происхождение.

Вопрос 3

НАВЫКИ УСПЕШНЫХ ПЕРЕГОВОРОВ

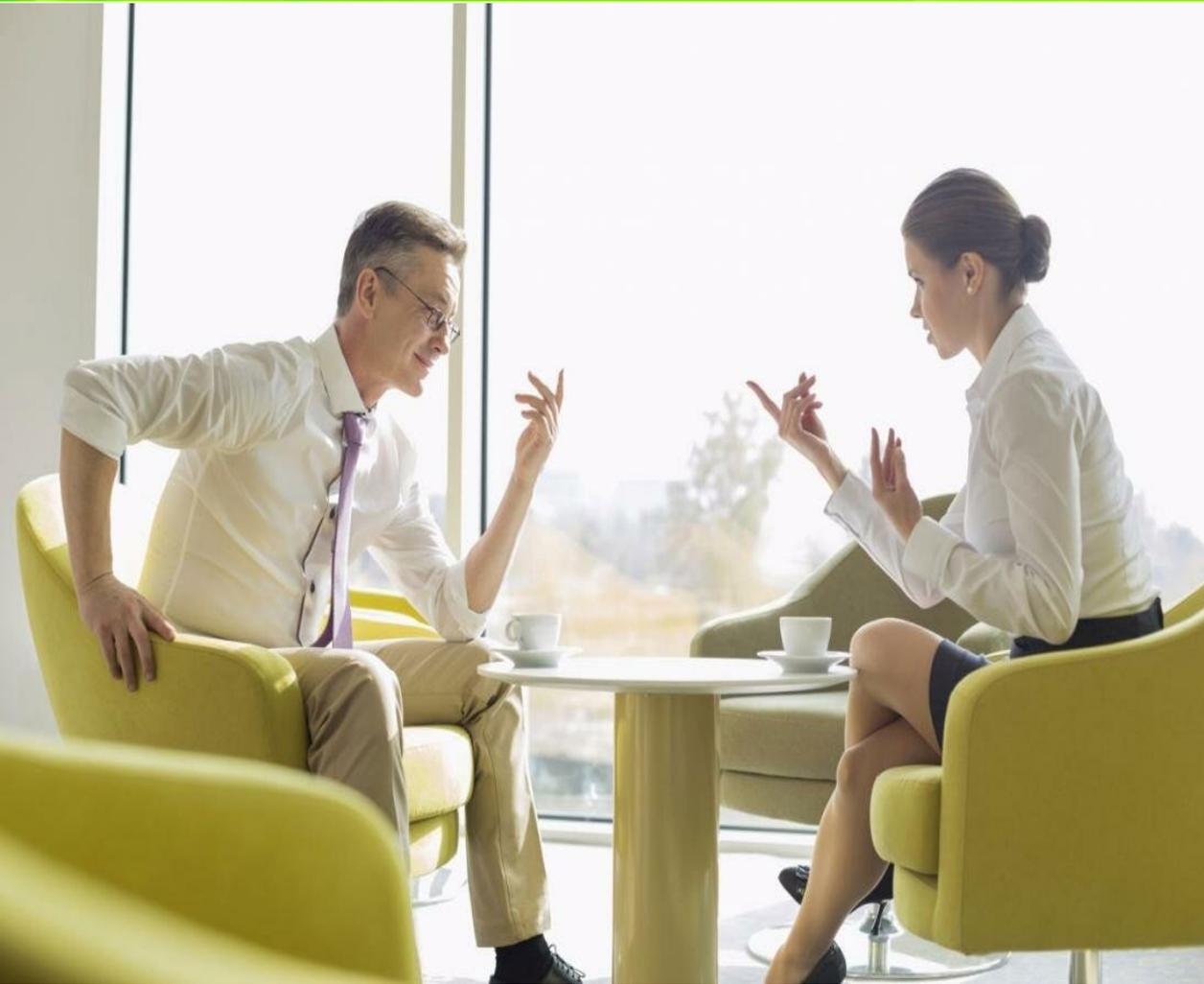
ДЕЛОВЫЕ ПЕРЕГОВОРЫ



*«Умение общаться с людьми -
это товар и я заплачу за него
больше, чем за что-либо
другое на свете».*

Джон Д. Рокфеллер

Деловые переговоры



Деловые переговоры - это

Переговоры - обмен мнениями для достижения какой-либо цели, выработки соглашения сторон.



ПОДГОТОВКА К ПЕРЕГОВОРАМ

- Время переговоров должно устраивать обе стороны (переговоры длятся обычно 1,5-2 часа)
- Место проведения переговоров (территория каждого из участников, либо нейтральное место)
- Подготовка к переговорам помещения (обычно на столе находятся блокноты, ручки, карандаши, вода, фужеры, м.б. пепельница; если переговоры затягиваются, то целесообразным будет предложить бутерброды, чай, кофе и т.д.)

ПОДГОТОВКА К ПЕРЕГОВОРАМ

- Сбор информации о компании, участниках переговорного процесса и т.д.
- При необходимости пригласить на переговоры, к примеру, технических экспертов, которые владеют конкретной информацией
- Если необходимо, то желательно подготовить в письменном виде предварительные документы (проект договора, соглашения и т.п.)

МЕСТО ПРОВЕДЕНИЯ ПЕРЕГОВОРОВ



- должно быть свободным от отвлекающих моментов (шума голосов, телефонных звонков и т.д.);
- должно быть удобным, хорошо освещенным, оборудованным подходящей мебелью;
- должно соответствовать статусу участников переговоров;

ВЕДЕНИЕ ПЕРЕГОВОРОВ

Рассадка:

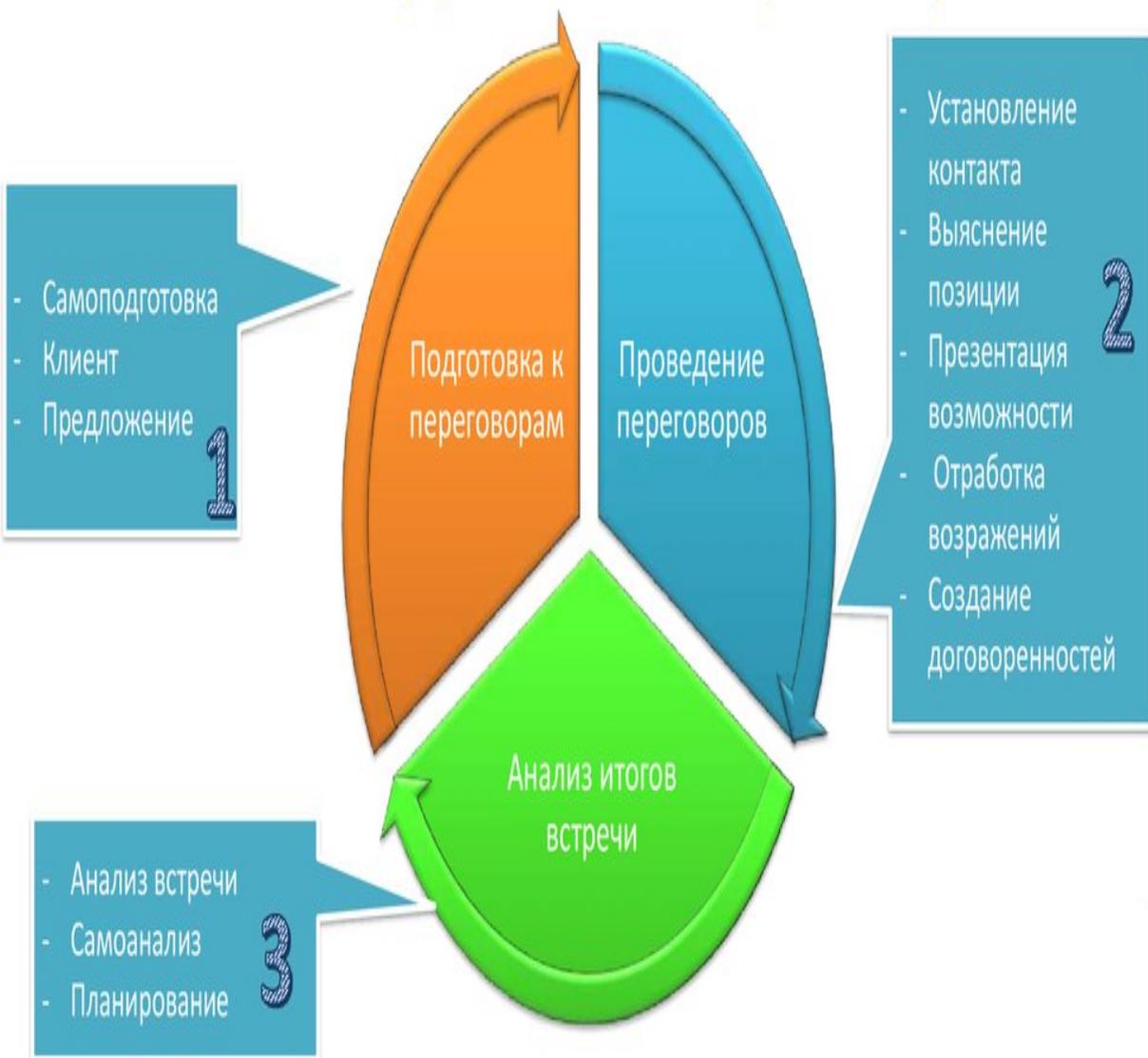
- глава делегации садится в центре, напротив него - глава партнерской делегации;
- справа от главы - второе лицо в делегации, слева - переводчик (при необходимости).



ПРЕДВАРИТЕЛЬНАЯ ПРОРАБОТКА ПЕРЕГОВОРНОГО ПРОЦЕССА

- Анализ проблемы (определение путей ее решения с наименьшими затратами, выработка альтернативных решений)
- Рассмотреть интересы сторон (лучше выписать на лист бумаги свои интересы и интересы противоположной стороны)
- Определение целей, задач и своей позиции
- Аргументация вариантов решения

Этапы эффективных переговоров



ЭТАПЫ ПРОВЕДЕНИЯ ПЕРЕГОВОРОВ

- **Выяснение точек зрения, позиций сторон** – на данном этапе уточняются интересы, создается благоприятный психологический климат...
- **Обсуждение данных позиций** - каждая из сторон аргументирует свою точку зрения, т.е. отстаивает свою позицию...
- **Выработка совместных договоренностей**

Способы подачи позиции

**открытые
позиции**

**закрытые
позиции**

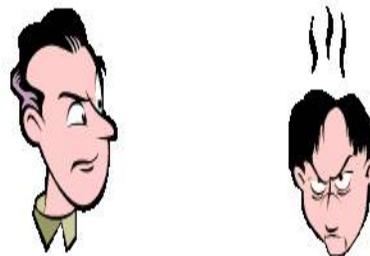
**подчеркивание
общности в
позициях**

**подчеркивание
различий в
позициях**

МЕТОД ПОЗИЦИОННОГО ТОРГА

- Торг начинается с изложением исходных требований и выдвижением крайней позиции
- Цель – реализация максимальной позиции при минимальных условиях
- Создается благоприятная почва для различного рода уловок
- Процесс принятия решения труден и занимает большое количество времени

МЕТОД ПОЗИЦИОННОГО ТОРГА



- Участники переговоров – противники
- Цель переговоров – победа
- Твердо придерживаться своей позиции
- Каждая уступка достигается большими усилиями



Особенности жестких переговоров

- Отношения между сторонами имеет второстепенное значение, гораздо важнее – достижение результата
- Использование некорректной техники для достижение результата: давление, манипуляция
- Из таких переговоров трудно выйти, ничего не потеряв



Открытые методы давления



- **Принцип благорасположения** – одна сторона подстраивается под другую, копирую позу, мимику, жесты
- **Принцип – последовательность** (навязывание партнеру определенной позиции)
- Шантаж, вымогательство, подкуп и др.

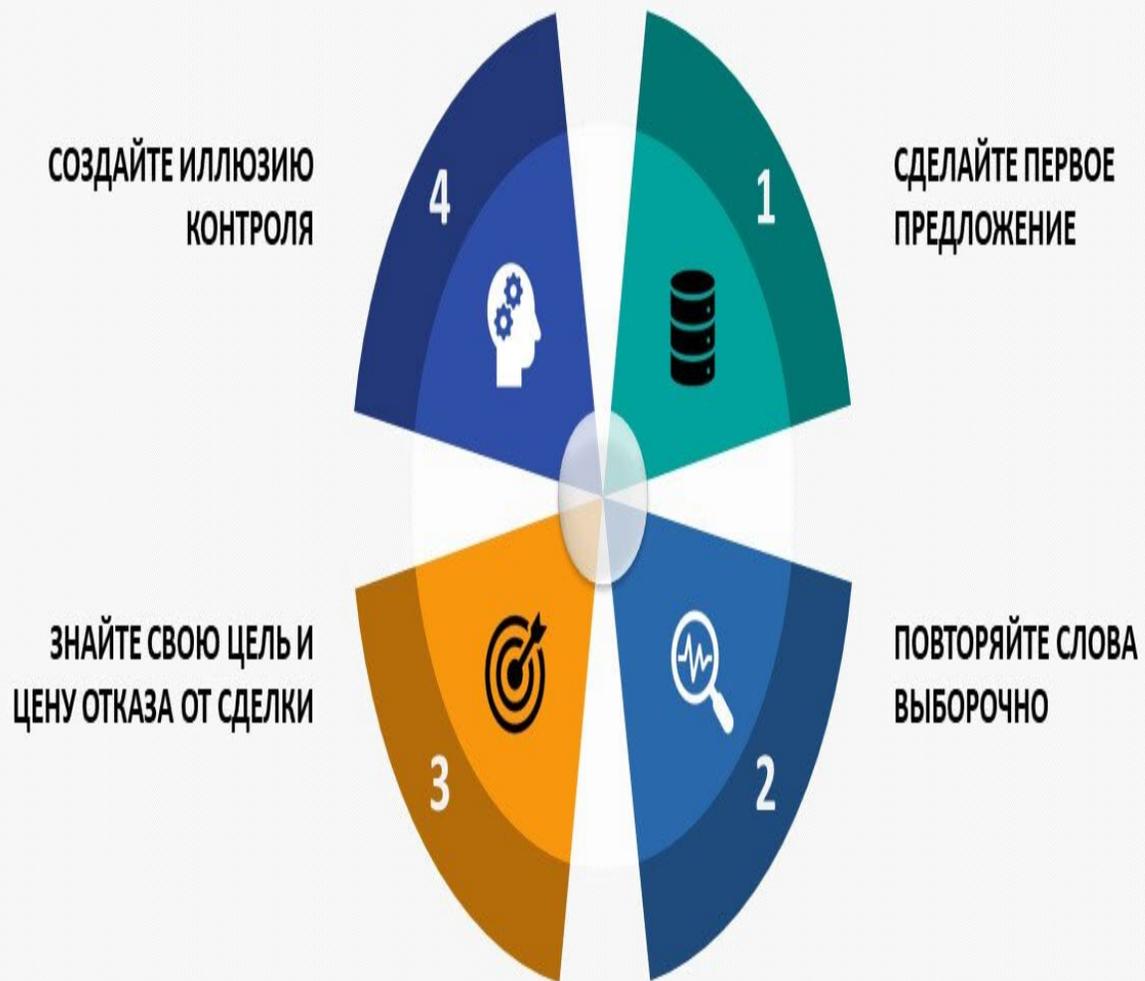
Тактика ведения жестких переговоров

- **«Под пистолетом»** - обычно используется монополистами в отношении небольших компаний. Выдвигается первое предложение с условием, что фирма не будет обсуждать ничего, пока не услышит нужный ответ
- В данном случае требуется время для сбора дополнительной информации, чтобы определить блефует ли противоположная сторона или нет

Тактика ведения жестких переговоров

- **Технология «позитивной атаки»** - подходит тогда, когда силы оппонентов равны
- Необходимо собрать как можно больше информации о состоянии дел второй стороны
- Подобные переговоры проводят поэтапно
- Применяются факты, которые ослабляют позицию оппонента и

Распространенные тактики ведения переговоров



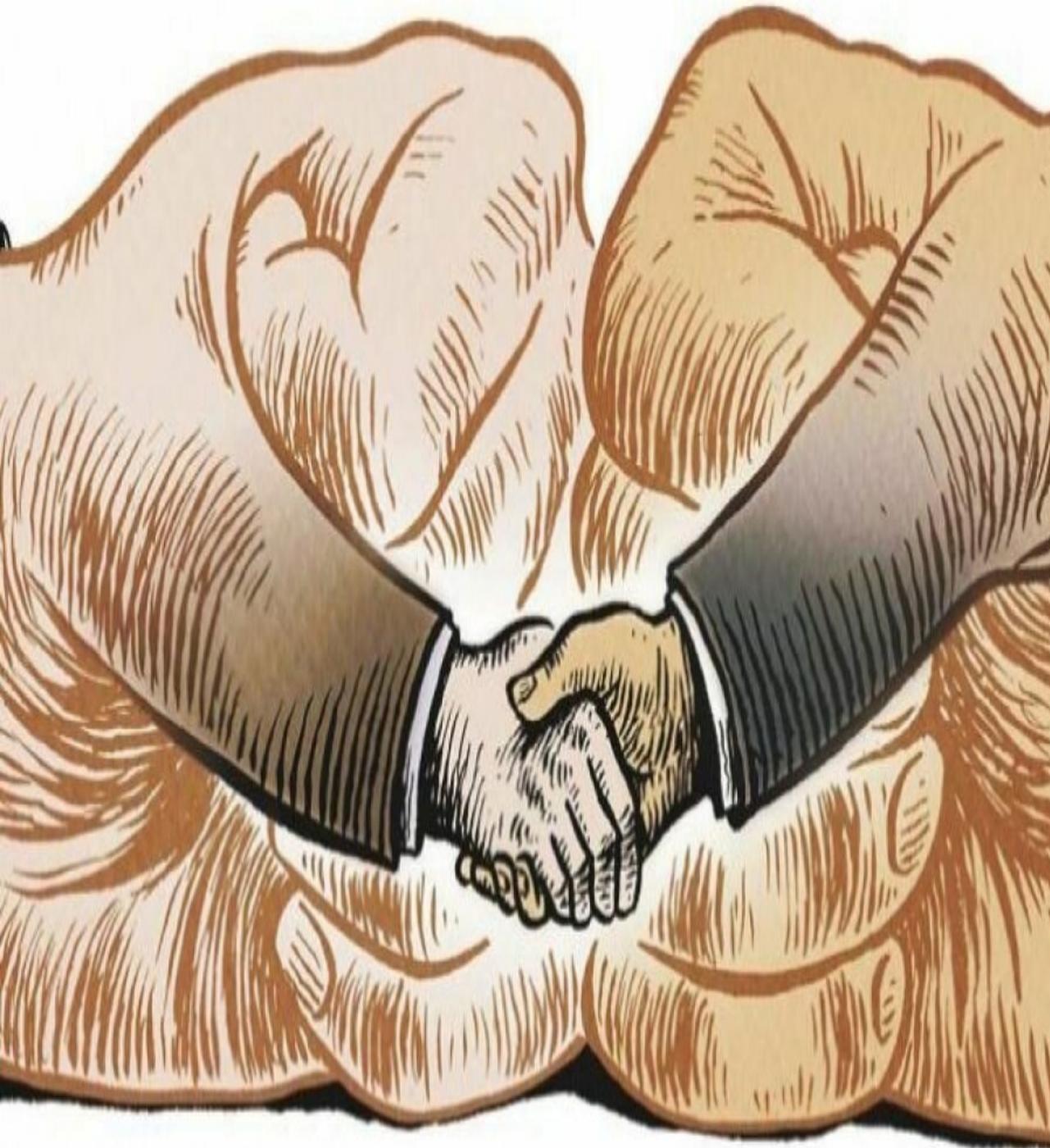
Тактика ведения жестких переговоров

- Техника «хороший парень – плохой парень»
- Применяется в том случае, если переговоры проводятся поэтапно
- На первом этапе переговоров стороны изучают друг друга, на втором этапе – появляется представитель компании, который начинает давить на своих оппонентов и отказываться от того, о чем уже договорились
- Далее «плохого парня» заменяет «хороший», который создает благоприятное впечатление о себе и ведет дальнейшие переговоры, при этом вторая сторона начинает легче идти на различные уступки

Метод принципиальных переговоров



- Партнеры по переговорам стараются прийти к обоюдному согласию
- Акцент делается на интересах, а не на позициях
- Разработка взаимовыгодных вариантов
- Использование объективных критериев



Типы принятия решений при переговорах

- **Компромисс** – стороны переговорного процесса идут на уступки
- **Нахождение принципиально нового решения** – взгляд на проблему с другой стороны
- **Уступки одной стороны в значительной мере превышают уступки другой стороны** – вынужденное решение

Тактические приемы проведения деловых переговоров

- «Уклонение от борьбы» - применяется в том случае, когда затрагиваются вопросы, обсуждение которых является нежелательным
- «Выражение согласия» (или «несогласия») – когда поддерживают общность с партнером, либо – нет
- «Выжидание» - выуживание из делового партнера наибольшее количество информации для принятия собственного решения

Тактические приемы проведения деловых переговоров

- «Завышение требований» - включение в состав обсуждаемых вопросов такие, которые потом можно легко использовать в качестве уступки
- «Выдвижение требований в последнюю минуту» - уже перед подписанием контракта один из партнеров переговорного процесса выдвигает новые условия



Тактические приемы проведения деловых переговоров

- **Постоянная смена позиции** – противоположная сторона переговоров постоянно меняет свою позицию
- **Невидимый партнер** – данная ситуация возникает на последних стадиях ведения переговоров, когда другая сторона не может принять решения без совета с неким партнером, которого вы не видите или который не существует вообще

Формулировка целей и пределов переговоров



- **Предел** - максимальные жертвы, на которые Вы можете пойти для достижения цели (макс. цена, издержки и т.д.)
- Всегда следует четко придерживаться своих пределов
- Никогда нельзя сразу говорить о своих пределах

Формулировка целей и пределов переговоров

- **Цель** вырабатывается перед началом переговорного процесса всей делегацией
- **Цель** должна быть конкретной и достижимой
- В переговорах достижение **целей** можно отсортировать по степени важности
- В процессе переговоров **цели** могут изменяться

Рекомендации для проведения деловых переговоров

- Умение уйти от плохой сделки также важно, как и заключение хорошей (переговоры далеко не всегда завершаются заключением договора)
- Следует составить список всех альтернативных решений, которые вы можете принять, если переговоры не завершаются заключением сделки на тех условиях, которые бы вы хотели получить

Хороший тон на деловых переговорах



- Точность - признак хорошего тона
- Приходить на встречи заранее нежелательно
- Не рекомендуется употреблять алкоголь и курить во время переговоров
- После удачного завершения переговоров можно пригласить партнеров на обед или ужин

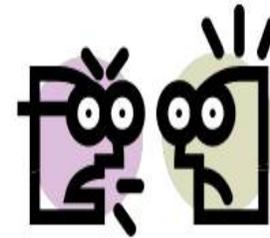
Различные типы собеседников, которые могут встретиться при переговорах



- Грубиян
- Может переходить на повышенные тона, вести себя вызывающе
- С такими людьми лучше держаться спокойно и уверенно



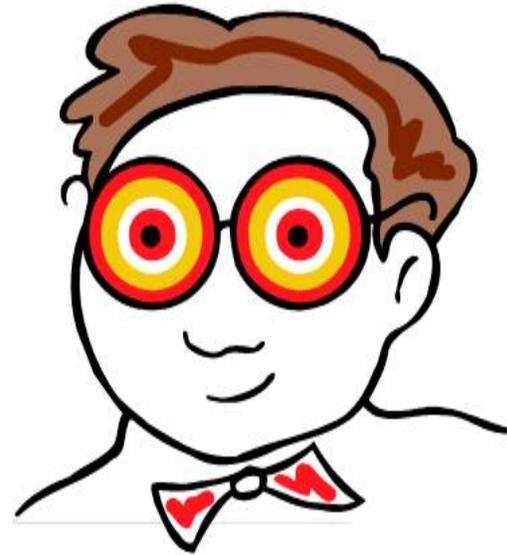
Различные типы собеседников, которые могут встретиться при переговорах



- Крикун
- Данный тип людей может перейти на крик, если он разозлен, напуган и т.д.
- Можно попытаться успокоить человека, высказать сочувствие, держаться спокойно



Различные типы собеседников, которые могут встретиться при переговорах



- Кумир
- Известный человек
- Перед ним можно потерять дар речи
- Помнить о цели переговоров, воспринимать оппонента как обыкновенного собеседника



Различные типы собеседников, которые могут встретиться при переговорах



- **Хвастун**
- Любит рассказывать о своих достижениях
- Лучше дать такому собеседнику выговориться
- Можно подчеркивать его достоинства во время переговоров



Различные типы собеседников, которые могут встретиться при переговорах

- Манипулятор
- Способен навязывать свою волю оппоненту
- За таким собеседником необходимо следить во избежание манипуляции



ЗАВЕРШЕНИЕ ПЕРЕГОВОРОВ

- Переговоры можно завершить, когда Вы достигли соглашения по достаточному количеству пунктов
- Перед подписанием договора необходимо еще раз тщательно изучить все пункты
- Сделка должна быть оформлена юридически грамотно с соблюдением законодательства

Вопросы по завершении переговоров



- **что, какие действия способствовали успеху переговоров;**
- **какие возникали трудности, как эти трудности преодолевались;**
- **что не было учтено при подготовке к переговорам и почему;**
- **какие неожиданности возникли в ходе ведения переговоров;**
- **каково было поведение партнера на переговорах;**
- **какие принципы ведения переговоров возможно и нужно использовать на других переговорах.**

Техника убеждения

А. Петренко сформулировал следующие практические рекомендации по технике убеждения партнера

1. Оперировать простыми, ясными и точными понятиями.
2. Ведите аргументацию корректно по отношению к партнеру: - открыто и сразу признавайте правоту партнера, если он прав;
- продолжайте оперировать только теми **аргументами** и **понятиями**, которые уже **приняты вашим партнером**;
- сначала **ответьте** на аргументы партнера, а уж только потом приводите свои собственные; сохраняйте вежливость.
3. Учитывайте личностные особенности вашего партнера: - нацеливайте вашу аргументацию на **мотивы** партнера;
- старайтесь избегать простого **перечисления фактов** и **аргументов**, лучше покажите их преимущества;
- используйте только понятную партнеру **терминологию**;
- соизмеряйте темп и насыщенность вашей аргументации с особенностями ее восприятия вашим партнером.
4. Старайтесь как можно нагляднее изложить партнеру свои идеи, доказательства, не забывая при этом стратегии партнера.
5. Помните, что излишне подробная аргументация, «разжевывание» для партнера вашей идеи может вызвать резкое неприятие со стороны партнера, а пара ярких доводов порой достигает большего эффекта.