

Подобряване на презентационните умения



СТРАТЕГИИ НА СЕБЕПРЕДСТАВЯНЕ

ДВЕ ОСНОВНИ СТРАТЕГИИ, които в по-голяма или по-малка степен са част от репертоара на всеки човек

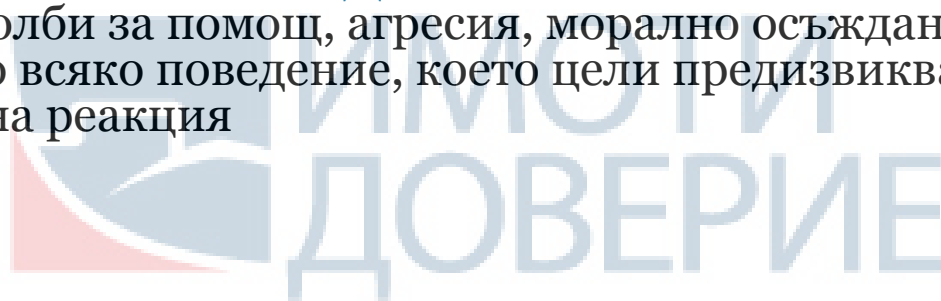
- 3. Дефанзивна** (свързана с усилията за предпазване от неодобрение и произтича от социалната тревожност и конформизма)

- 5. Експанзивна** (насочена към осигуряване на “кредит на благоразположение” - натрупване на социално одобрение)



ФОРМИ НА СЕБЕПРЕДСТАВЯНЕ

- **НЕВЕРБАЛНО/ЕКСПРЕСИВНО ПОВЕДЕНИЕ** – усмивки, ръкостискане, прозявки, зрителен контакт, т.е. всяко несловесно действие, което сигнализира за емоциите и нагласата на личността
- **ВЕРБАЛНО СЕБЕПРЕДСТАВЯНЕ** – всяко вербално твърдение, което директно или индиректно разкрива личността
- **ПОВЕДЕНИЯ-АРТЕФАКТИ** – лични вещи, дрехи, аксесоари и т.н. всичко, което “ни говори” за човека от пръв поглед
- **ЦЕЛЕНАСОЧЕНИ ПОВЕДЕНИЯ** – даване на подаръци, молби за помощ, агресия, морално осъждане, иначе казано всяко поведение, което цели предизвикване на определена реакция



Коя информация привлича вниманието на клиента?

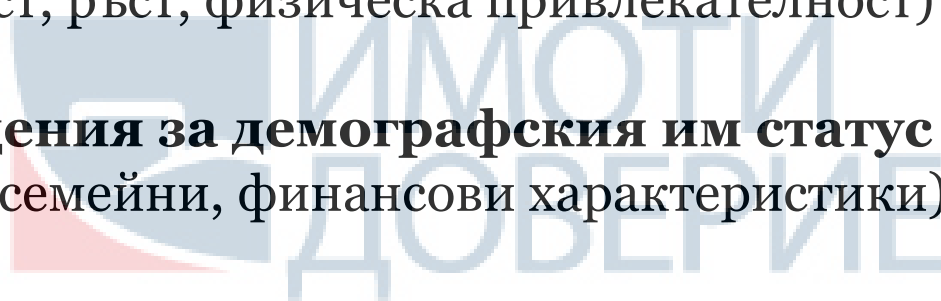
- Представяне по 5-те канала на възприятието – така слушателят участва в процеса
- Човек запомня най-добре това, което отговаря на неговите очаквания и вярвания



Още любопитни факти

Установено е че:

- **65% от описанията на реални хора се състоят от термини за личностни черти** (дружелюбен, честен, умен),
- **23% - поведенчески описания** (говори много, стои скован, ходи енергично),
- **6 % - физически и биологични характеристики** (пол, възраст, ръст, физическа привлекателност) и
- **3% - твърдения за демографския им статус** (социални, семейни, финансови характеристики)



Комуникативният процес



Вербални техники

- **Метаезик**
- **Езикът – словесния канал**
- **Гласът и вербалните умения**
- **Въпроси**
- **Слушане**



Метаезик са онези думи и изрази, които могат да ви разкрият истинските мисли и намерения на говорещия.

Също както и езикът на тялото, метаезикът събужда в нас едно предусещане - обикновено го определя-ме като *интуиция, вътрешен глас, шесто чувство, предчувствие.*



Езикът – лъка и стрелата

- Ефективен
- Подходящ
- Разбираем
- Убедителен
- Без езикови паразити и разсейващи фактори
- Акцентируйте върху важните думи във фразата
- Изменяйте темпото на речта си
- Преди и след важни мисли, направете пауза
- Не бързайте да започнете, дишайте дълбоко, направете пауза, нека събеседника/аудиторията да затихне



Гласът

Силен



Направете
предварителна проба

Ясен



Артикулация, нормално темпо
Показвайте емоциите си

Изразителен



Тема, която ви вълнува

Приятен



“Слушайте” различни гласове
и моделирайте своя



2 ОСНОВНИ ВИДА ВЪПРОСИ

Отворени въпроси - „Откъде сте?“,
„Ходите ли да тичате?“, Вие/ти (глагол)...?
Кой? Кога? Къде? Чий?

Затворени въпроси - Как? Защо? По какъв
начин? *Разкажете ми за...*



Слушане

Активно слушане - насърчава другия човек да продължава да говори, а на вас самите дава възможност да се уверите, че наистина разбирате всичко казано.



Езикът на тялото

- **Първите минути са много важни** - движенията, жестовете, позата, походката
- **Стойте възможно най-близо до публиката** и поддържайте контакт с нея
- **Гледайте участниците в лицето**
- **Спирайте последователно погледа си** (ок. 3 сек.) на всеки участник от залата



Езикът на тялото

- **Не се вкопчвайте в неподвижни предмети.** Отпуснете ръцете спокойно до тялото.
- **Стрежете се към изправена поза,** вдигнете главата си – така внушавате увереност
- **Дръжте се естествено** - както винаги, когато говорите. Дръжте ръцете свободно покрай тялото.
- **Ако ръцете ви “пречат”,** поставете ги една до друга като за МОЛИТВА



Езикът на тялото

- **Не разсейвайте слушателите** с: химикалка, която нервно въртите в ръцете си, оправяне на косата, игра с бижута...
- **Усмихвайте се!** Даже гласът става по-приятен, когато се усмихвате, а слушателите ще повярват, че се радвате да сте с тях



Презентацията



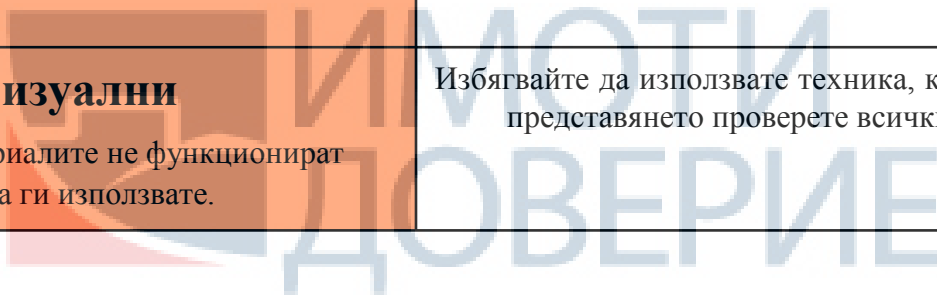
Основни функции на презентацията

- Да информира
- Да убеди
- Да вдъхнови
- Да забавлява
- Да изненада



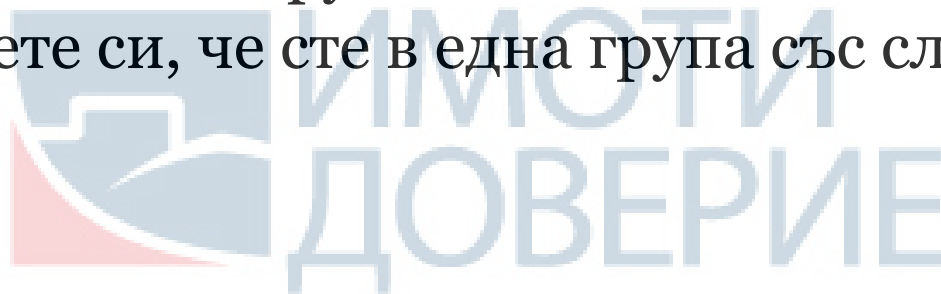
Освободете се от страховете/притесненията си

Класически притеснения	Практически решения
<p>Прекалена нервност -не успявате да се отпуснете. Не си спомняте какво трябваше да кажете и имате дупки в паметта.</p>	<p>Упражнявайте се пред огледалото и ако е възможно в залата, където ще трябва да се представите. Уверете се, че записките Ви са ясни и четливи във всеки един момент. Дишайте дълбоко и се усмихвайте.</p>
<p>Отегчена аудитория -интересът на слушателите намалява, хората си говорят помежду си.</p>	<p>Вероятно засегнатата тема не е актуална. Минете на неща друго. Бъдете ентузиазизиран. Променете ритъма на говорене и поддържайте визуален контакт с аудиторията си.</p>
<p>Враждебно настроена аудитория -предизвикват Ви. въпросите са формулирани с агресивен тон.</p>	<p>Бъдете любезен. Ако слушателите Ви имат специфични познания по обсъждания въпрос, опрете се на това. Оставете ги да отговорят на трудните въпроси.</p>
<p>Повредени аудиовизуални материали -материалите не функционират или Вие не знаете как да ги използвате.</p>	<p>Избягвайте да използвате техника, която не познавате. Точно преди представянето проверете всички предвидени материали.</p>



Как да се освободите от страховете/притесненията си

- “Научете си урока”
- Направете репетиция пред огледалото
- Подгответе си отговори на трудни въпроси
- Проверете изправността на техниката
- Съберете предварително информация за участниците
- Представете се на групата
- Представете си, че сте в една група със слушателите



КОНТРОЛИРАЙТЕ СТРЕСА

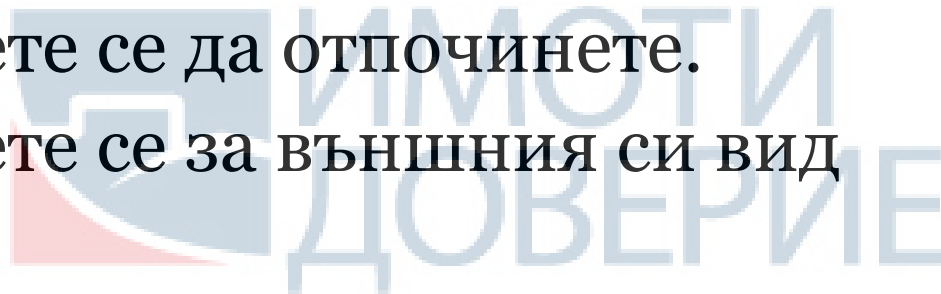
Какво трябва да запомните

- Проверете дали всички документи и аудиовизуални материали са готови. След това се съсредоточете върху личната Ви подготовка.
- Ако добре сте подготвили представянето си, бъдете уверен.
- Прекаляването с храна или напитки може да Ви натежи на стомаха и да ви се доспи.
- Усъвършенстването идва с практиката.



Как да се освободите от страховете/притесненията си

- Поддържайте контакт с очи с аудиторията
- Въвлечете участниците в разглеждане на проблемите
- Пригответе предварително презентацията си
- Определете страховете си
- Погрижете се да отпочинете.
- Погрижете се за външния си вид



КОНТРОЛИРАЙТЕ СТРЕСА

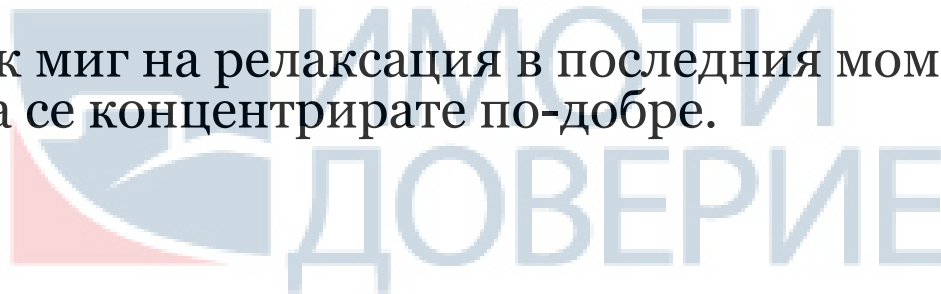
- Идентифицирайте мотивите за нервността Ви
- Предвидете всичко
- Създайте си ритуал
- Успокойте сам себе си
- Създайте си собствен стил
- Определете времето, през което ще говорите



КОНТРОЛИРАЙТЕ СТРЕСА

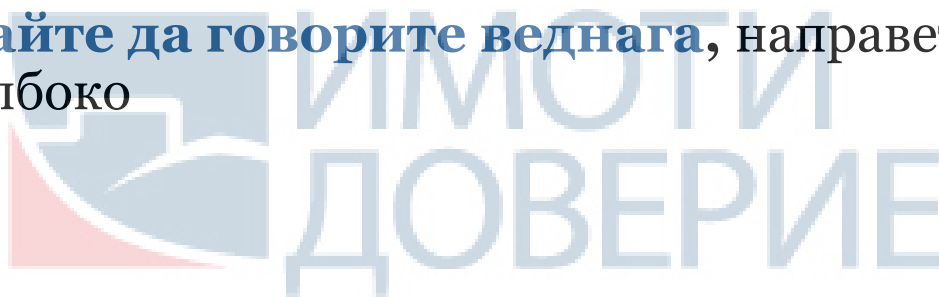
Какво да запомните?

- Нервността може да Ви донесе положителна енергия, която да Ви помогне при представянето.
- Публиката се интересува от това, което казвате.
- Ентузиазмът и откровеността ще Ви помогнат да убедите аудиторията си.
- Няколко упражнения ще Ви помогнат да се успокоите.
- Един кратък миг на релаксация в последния момент, ще Ви помогнат да се концентрирате по-добре.



ПРЕМАХВАНЕ НА НАПРЕЖЕНИЕТО

- **Протегнете се**, като си представяте, че сте по-висок отколкото сте наистина
- **Опитайте да се отпуснете**, като останете неподвижен около 10 минути
- **Подходете с ентузиазъм**
- **Не започвайте да говорите веднага**, направете пауза, дишайте дълбоко



Първоначална подготовка

Който се провали в подготовката, се подготвя да се провали.

Дейл Карнеги

Правилото за 5-те “П”

Перфектната

Подготовка

Предотвратява

Провала на

Представянето



ПОДГОТОВКА НА ИЗЯВАТА

- Съставете речта си, след това я изчитете възможно най-добре
- Преценете компетентността си
- Вашите събеседници трябва да напуснат залата с чувството, че са научили нещо ново.
- Никога не забравяйте, че говорите на събеседниците си, а не просто пред тях



ПОДГОТОВКА НА ИЗЯВАТА

- **Предвидете си време за подготовка на всичко**
- За всеки час представяне, предвидете около 10 часа подготовка
- **Проверете основно залата**, дори и дребните детайли.



ПОДСИГУРЕТЕ СИ ДОКУМЕНТАЦИЯ

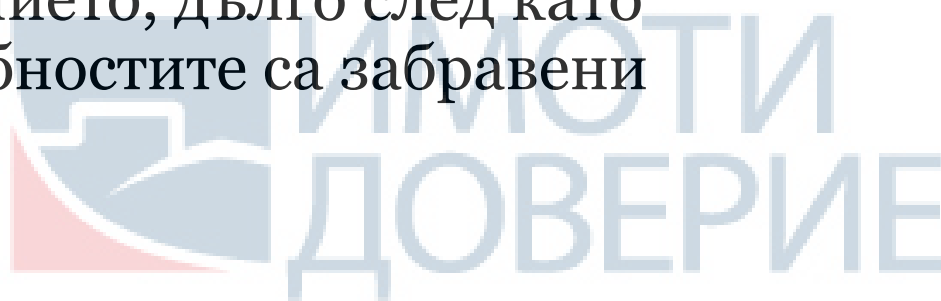
Намерете източниците на информация

- Доклади на предприятия, официални текстове и професионални списания
- Приятели, професионални контакти
- Интернет



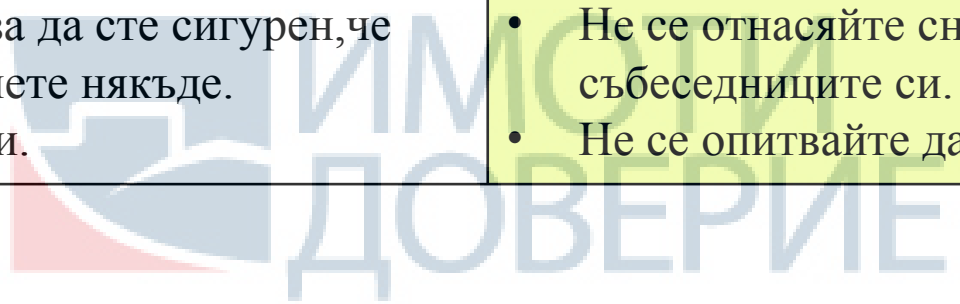
Определяне на целите

- Вашето изложение трябва да е вярно, разбираемо и добре насочено
- Стремете се да убеждавате посредством точни и задълбочени познания
- Положителното отношение, енергията и ентузиазма ще останат запечатани в съзнанието, дълго след като подробностите са забравени



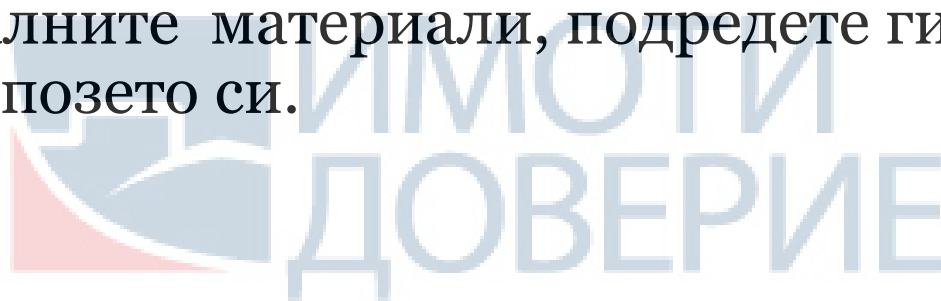
Изявявайте се естествено

Правилно	Грешно
<ul style="list-style-type: none">• Използвайте прости и директни изречения.• Използвайте местоименията Аз и Вие.• Използвайте глаголи, които изразяват действие (тичам, отивам, правя, използвам...).• Изпълнете експозето си с прилагателни.• Подгответе добре експозето си и го изрепетирайте, за да сте сигурен, че няма да се запънете някъде.• Давайте примери.	<ul style="list-style-type: none">• Избягвайте жаргонни и неподходящи изрази.• Не изпълвайте експозето си с елементи, които нямат връзка с темата.• Не се старайте да повторите текста дума по дума.• Не затрупвайте аудиторията с детайли.• Не се отнасяйте снизходително към събеседниците си.• Не се опитвайте да имитирате някого.



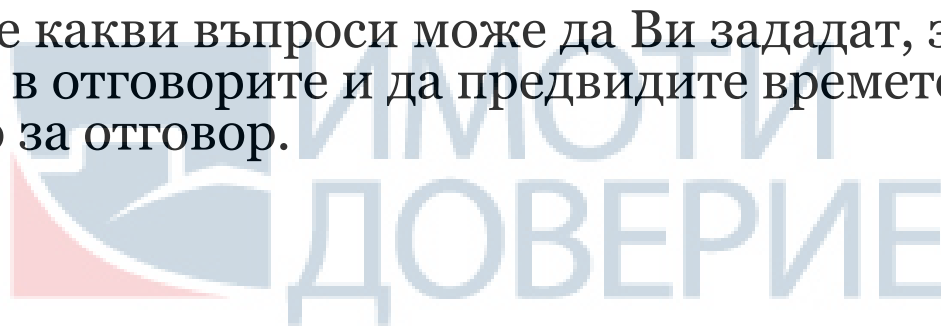
Какво трябва да запомните?

- Участниците могат сами да четат това, което е написано на екран, така че не е нужно Вие дословно и изчерпателно да го четете на глас.
- Докато част от участниците преглеждат дадената информация, друга гледа Вас. Бъдете спокойни, за да насочите вниманието им към информацията.
- Ако предвиждате да използвате повторно аудиовизуалните материали, подредете ги добре след края на експозето си.



РЕПЕТИЦИИТЕ

- Не репетирайте прекалено. Ако сте уверен в себе си и в материалите, които използвате, ще спечелите доверието на публиката.
- Определеното Ви време включва използването на аудиовизуалните материали и времето за въпроси и отговори. Не забравяйте да дължите сметка за това по време на репетициите.
- Ако репетирате достатъчно, няма да се наложи да се консултирате с бележките си.
- Предвидете какви въпроси може да Ви зададат, за да се упражните в отговорите и да предвидите времето, което ще Ви е нужно за отговор.



Препоръчителна позиция

- Високо изправена глава
- Изпънати назад рамене, на едно ниво
- Изправен гръб
- Прибран корем
- Ръцете са отпуснати отстрани на тялото
- Отпуснати длани, с изпънати пръсти
- Опънати крака
- Леко раздалечени ходила



Правилното дишане

- **Дишайте дълбоко и бавно**, за да улесните циркулацията на кислород в тялото си и съответно на кръв в мозъка. Мислите Ви ще са по ясни и лесно ще можете да ги подредите. Дълбокото дишане подобрява и достъпа на кислород до гласните струни, което прави изразяването Ви по-ясно. Намалява нервността.
- **Дишайте с диафрагмата** - това засилва гласа.



Анализ на публиката

- Какво могат да направят?
- Какво вече знаят?
- Какво ги интересува?
- Какво е отношението им?
- Какъв социален статус имат?



Ефективната презентация

Въведение

- Привлечете вниманието
- Установете взаимно доверие и симпатия
- Мотивирайте публиката
- Кажете за какво ще им говорите
- Дайте насока- в каква последователност ще разгледате темите

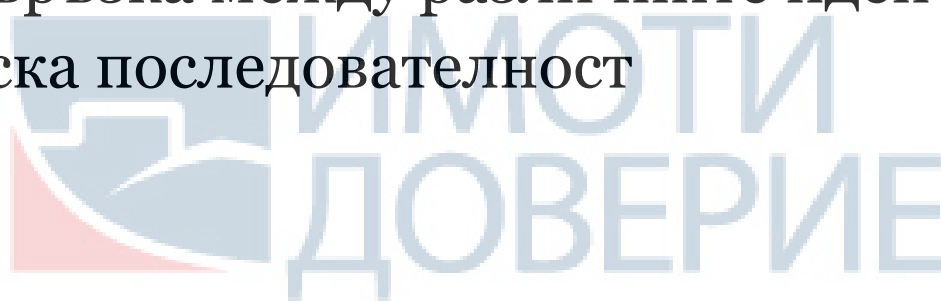


Ефективната презентация

Изложение

Определете основните точки и подточки, както и материалите които ги подкрепят, логическите връзки и последователността им като се съобразите с:

- Интересът и отношението на публиката
- Важност
- Ограничения във времето и времеемкост
- Взаимовръзка между различните идеи
- Логическа последователност



Ефективната презентация

Заклучение

- Направете обобщение, като синтезирате най-важното
- Изведете заключението като дадете препоръки
- Затворете заключението със запомнящ се край



Адаптирайте изявлението си в зависимост от броя на участниците

Брой на участниците	Тип изява	Техники
Малка група По-малко от 15 човека. Повечето хора, през професионалната си вероятно ще имат възможност да говорят пред такава група.	Формална Следвайте класическите процедури на събрания на комисии, на представяне на продукти пред потенциални клиенти или на събрания между отделите.	<ul style="list-style-type: none">• Още от началото установете визуален контакт с аудиторията.• Винаги стойте срещу аудиторията си, за да задържите вниманието им.



Разположение на събеседниците

План 1 - разположение в правоъгълник в дълбочина

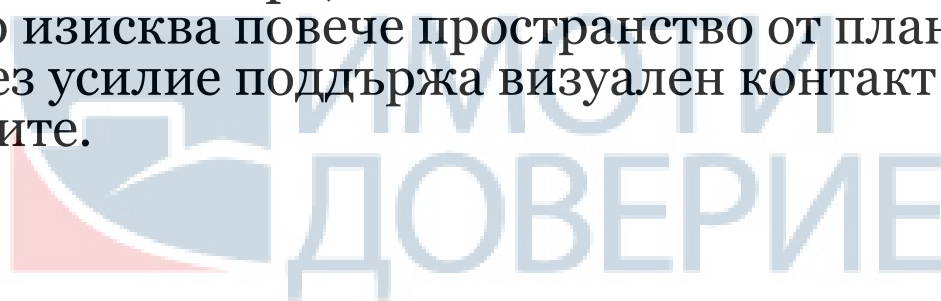
Лекторът има добра видимост, но видимостта и акустиката за хората от последните редове са посредствени.

План 2 - правоъгълник в ширина

Това разположение включва същият брой събеседници, както при план 1, но те са по-близо до лектора. По-голямата част от аудиторията чува и вижда добре лектора. За сметка на това той не може да поддържа визуален контакт с всички.

План 3 - разположение в полукръг

Това разположение е добро, защото видимостта и акустиката са чудесни. Но изисква повече пространство от план 1 и план 2. Лекторът без усилие поддържа визуален контакт със събеседниците.



ИЗПОЛЗВАНЕ НА АУДИОВИЗУАЛНА ТЕХНИКА

Видове материали	
<p>Относително прости</p> <p>Тези средства имат предимството, че са много лесни за употреба. Можете да ги подготвите предварително. Направете копия, като се съобразите с броя на участниците. Когато използвате бели дъски или флип-чарт, поставайте ги разположени, така че да се виждат от всички.</p>	<p>Фотокопия - раздайте документацията преди да започнете с експозето си, между две представяния или по време на кафе-пауза. Не забравяйте да ги представяте и обяснявате по време на изявлението Ви.</p>
	<p>Бяла дъска - подходяща е за илюстриране на думите Ви пред малка публика. Пишете едро и четливо, за да могат да виждат и тези, които са в дъното на залата.</p>
	<p>Флип-чарт - подгответе предварително диаграмите и таблиците, с които ще илюстрирате думите си. Използвайте различни цветове, за да отделите важните моменти, уверете се, че всички виждат добре.</p>

ИЗПОЛЗВАНЕ НА АУДИОВИЗУАЛНА ТЕХНИКА

Относително сложни Тези материали се използват често, ефикасни са и не изискват прекалено тежко оборудване. Инсталират се в деня на изявата, но можете да подготвите предварително документите, диапозитивите, които ще използвате.	Прожектор за диапозитиви - поставете диапозитивите в гнездата, преди да започнете представянето си. Упражнявайте се предварително.
	Шрайбпроектор - това е идеално средство за представяне на диаграми и таблици. Използвайте показалка, за да наблегнете на определена информация, без да дразните присъстващите.
	Аудио-система - трябва да предвидите такава система, ако се очаква симултанен превод. Също така ще са Ви необходими и микрофон и високоговорители...
Много сложни Тези средства са изискват широки познания и намеса на специалист. Ефектът е сензационен и си заслужава положените усилия. Но съществуват повече рискове от повреди.	Видео - илюстрирайте с действия думите си или пуснете запис на някой отсъстващ оратор.
	Мултимедия - използвайте широк екран и високоговорители, СВ с картини. Можете да поръчате на специалист да Ви изготви специално представяне.
	Инфография - софтуер, който позволява да се показват триизмерни графики и диаграми.

**Изграждане на умения за водене
на преговори и техники на
продаване**



Преговорите



- До започването на преговорите и двете страни имат **нереалистични цели**.
- Удовлетворителен е този резултат, който е постигнат **ефективно** и завършен **мирно**.



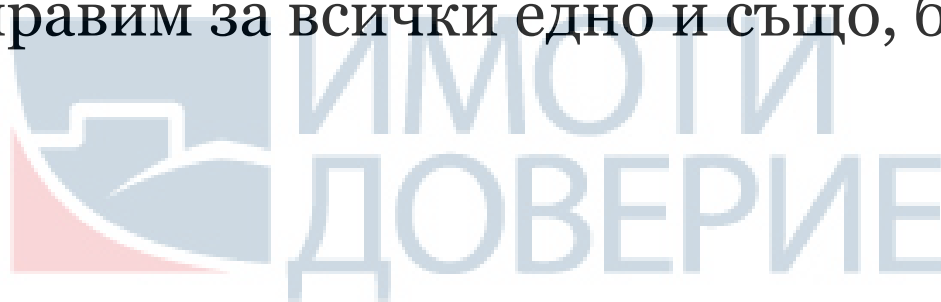
2 стратегии на преговаряне

Меки преговори (кооперативни)	Твърди преговори (конкурентни)
<ul style="list-style-type: none">• Приятели• Договор• Гъвкавост• Предложения• Доверие• Избягване на конфронтацията	<ul style="list-style-type: none">• Противници• Победа• Окопаване в позицията си• Заплахи• Недоверие• Победа чрез конфронтация



Представи противоречащи на преговарянето

- Ако не съм доволен, това ще породи усложнения
- Не трябва да притесняваме другия, поставяйки му въпроси
- Трябва винаги да се подчинявам на по-висшестоящия
- Няма нужда да разбирам, защо искат от мен дадено нещо
- Хората, които спорят пораждаат екипни проблеми
- Трябва да правим за всички едно и също, бъдете гъвкави



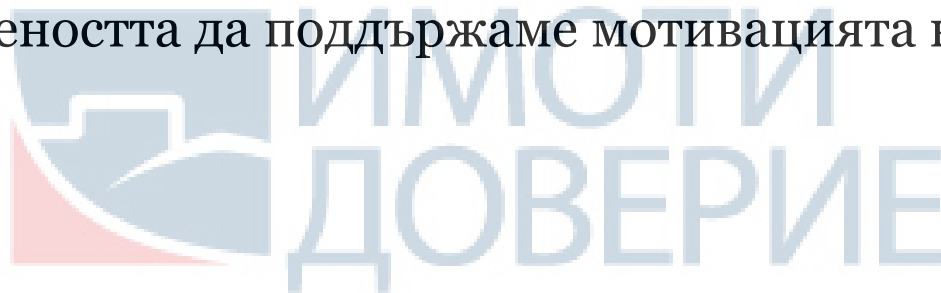
Представи противоречащи на преговарянето

- Страхът от реакцията на другия
- Страхът да преча, притеснявам или да се оплаквам
- Страхът от несъгласия
- Безпокойствието да не намеря решение
- Желанието за хармония



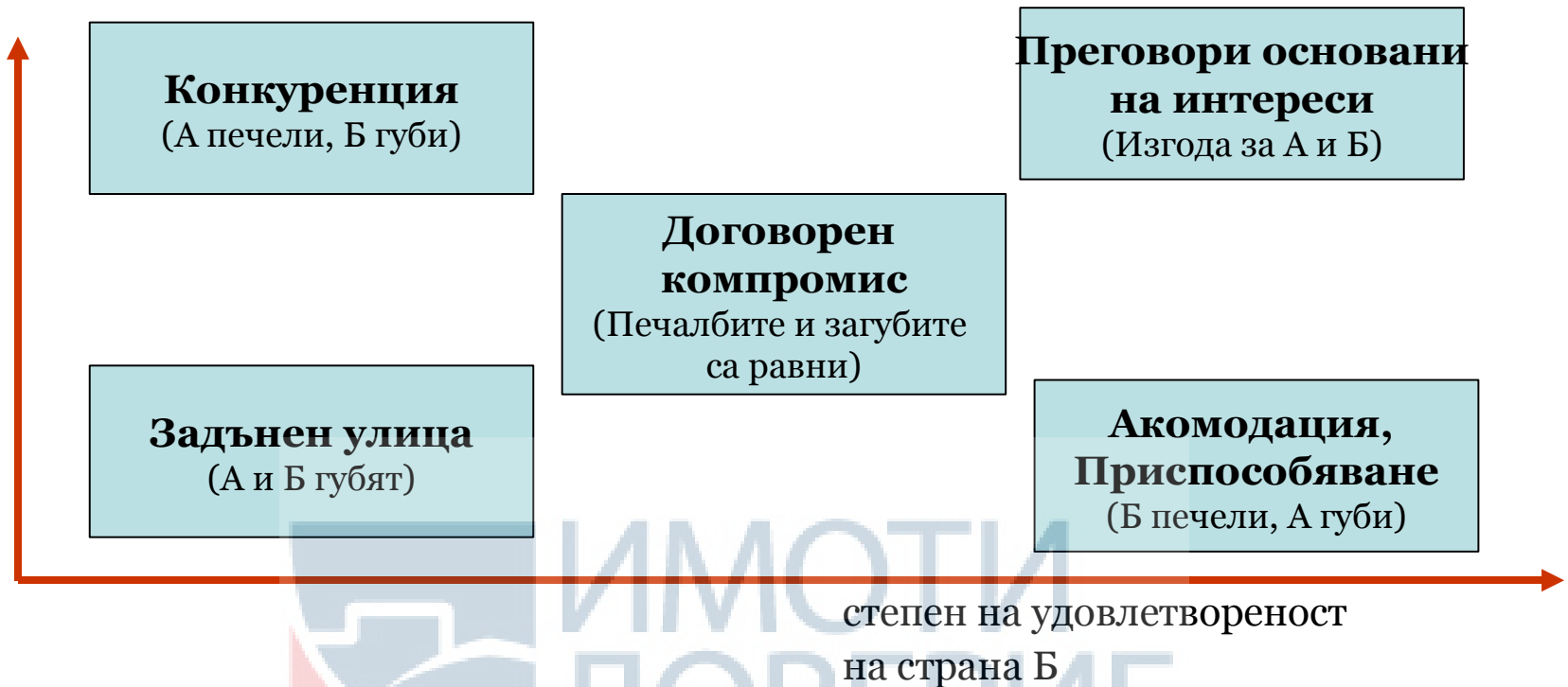
Емоции благоприятстващи преговарянето

- Убеждението, че можем да намерим компромис
- Несъгласията трябва да се изразяват
- Нормално е другите да не са съгласни с мен
- Да не наложа мнението си, когато сме в йерархическа позиция
- Да сключим сделка позволява да поддържаме добро ниво на мотивираност
- Удоволствието от новаторството
- Желанието да бъдем част от случващото се
- Загрижеността да поддържаме мотивацията на всички



Възможни резултати в спора на 2 страни

степен на удовлетвореност
на страна А



ПРЕГОВОРИ ЧРЕЗ РЕШЕНИЕ НА ПРОБЛЕМИ (1)

1. ОТДЕЛИ ХОРАТА ОТ ПРОБЛЕМА

- а. "Меко" се отнасяй към хората, "твърдо" към проблема
- б. "Влез в кожата на партньора"
- в. "Повече слушай, по-малко говори"

2. НАСОЧИ СЕ КЪМ ИНТЕРЕСИТЕ СКРИТИ ЗАД СТАНОВИЩАТА

- а. взаимно споделяни
- б. противоположни
- а. различни



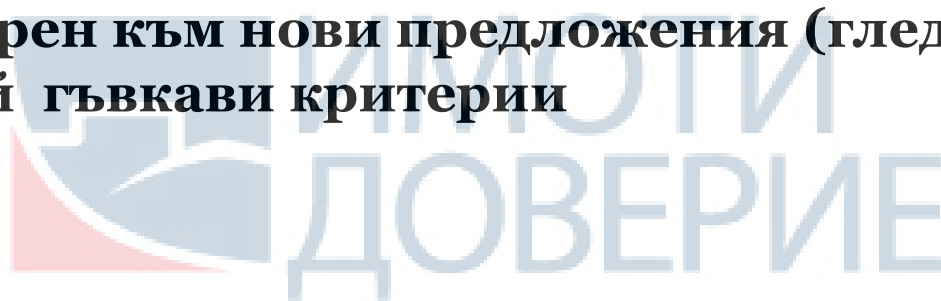
ПРЕГОВОРИ ЧРЕЗ РЕШЕНИЕ НА ПРОБЛЕМИ (2)

3. ПРЕДЛОЖИ ВЪЗМОЖНОСТИ, КОИТО ВОДЯТ КЪМ ДВУСТРАННА ПЕЧАЛБА

- а. предложи възможности преди да оценяваш
- б. предложи най-различни възможности
- в. определи взаимните различия

4. ИЗПОЛЗВАЙ НЕЗАВИСИМИ КРИТЕРИИ

- а. търси възможни независими критерии
- б. бъди отворен към нови предложения (гледни точки)
- в. използвай гъвкави критерии



СТРАТЕГИИ НА ПРОБИВ (1)

1. НЕ РЕАГИРАЙ: " ИДИ НА ВЪЗДУХ"

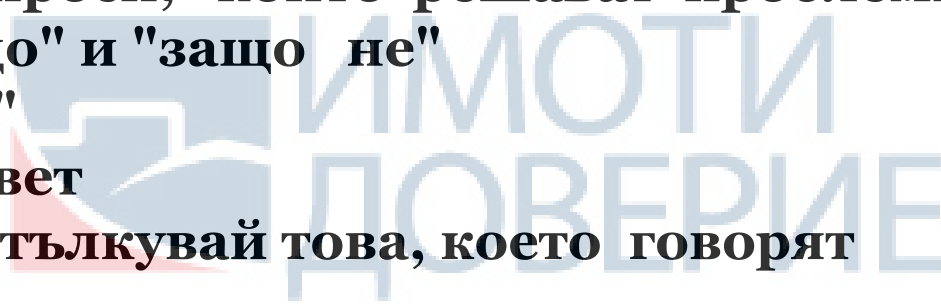
- а) имай пред вид цената
- б) назови играта
- в) запази си време за обмисляне

2. ОБЕЗОРЪЖИ ГИ: ЗАСТАНИ НА ТЯХНАТА СТРАНА

- а) слушай активно
- б) подчертай същественото - без подценяване
- в) съгласявай се със всичко, с което можеш
- г) не казвай ОБАЧЕ, НО; кажи ДА.....И.....

3. ИЗМЕНИ ПРАВИЛАТА НА ИГРАТА: НЕ СЕ ПРОТИВОПОСТАВЯЙ

- а) задавай въпроси, които решават проблемите
- б) питай "защо" и "защо не"
- в) питай "ако"
- г) поискай съвет
- д) позитивно тълкувай това, което говорят



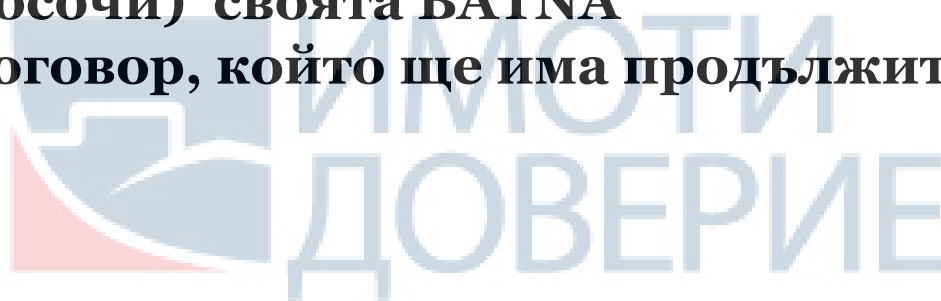
СТРАТЕГИИ НА ПРОБИВ (2)

4. УЛЕСНИ ГИ ДА КАЖАТ "ДА" - ПОСТРОЙ МОСТ

- а) удовлетвори неизпълнените интереси
- б) ангажирай ги от началото
- в) помогни да «запазят лицето си»

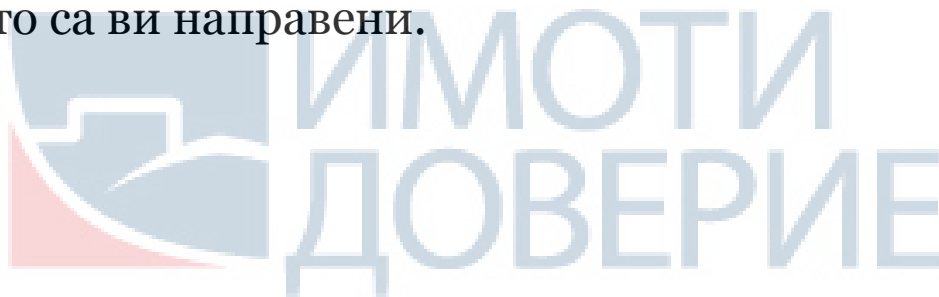
5. НАПРАВИ ТАКА, ЧЕ ДА ИМ Е ТРУДНО ДА КАЖАТ "НЕ" - СТРЕМИ СЕ ДА ВЪЗДЕЙСТВАШ ВЪРХУ РАЗСЪЖДЕНИЯТА ИМ, НО НЕ ГИ ПОДЦЕНЯВАЙ

- а) установи си свой BATNA-WATNA
- б) задавай въпроси, които се отнасят до реалността
- в) по-добре да предупреждаваш, отколкото да заплашваш
- г) покажи (посочи) своята BATNA
- д) изработи договор, който ще има продължителна валидност



Как да го постигнем?

- Не давайте веднага съгласието си, ако сте подтикнати да го направите
- Задайте въпрос и формулирайте това, което събеседникът ви казва
- Подтикнете събеседника си към отбранителна позиция, за да разбере логиката си на действие
- Позовете се на интереса на фирмата и неговата стратегия
- Предложете нови пътища за разрешение
- Покажете, че вземате под внимание притесненията на другите
- Изкажете несъгласието си
- Покажете се като взискателен, за да разберете значението на исканията, които са ви направени.



Някои от най-често срещаните грешки при водене на бизнес преговори

1. Започване на бизнес преговорите без предварителна нагласа за техния край.
2. Липса на информация за това кой от отсрещната страна е оторизиран да води бизнес преговори и подписва договори.
3. Липса на информация – кой притежава реалната власт и как се възползва от нея.
4. Стартиране на бизнес преговорите само с една генерална цел.
5. Изоставяне на заден план на съществените аргументи и конкурентните предимства.
6. Изпускане на контрола над факторите с голямо значение.
7. Пропускане на възможността да се вземе инициативата.
8. Пренебрегване на мястото и времето като тактически фактор при водене на бизнес преговори.
9. Отказване при достигане на “мъртва точка”.
10. Липса на усет и знание кога да се приключат бизнес преговорите.

Нечисти трикове



НЕЧИСТИ ТРИКОВЕ ПО ВРЕМЕ НА ПРЕГОВОРИ

Между най-известните категории нечисти трикове принадлежат:

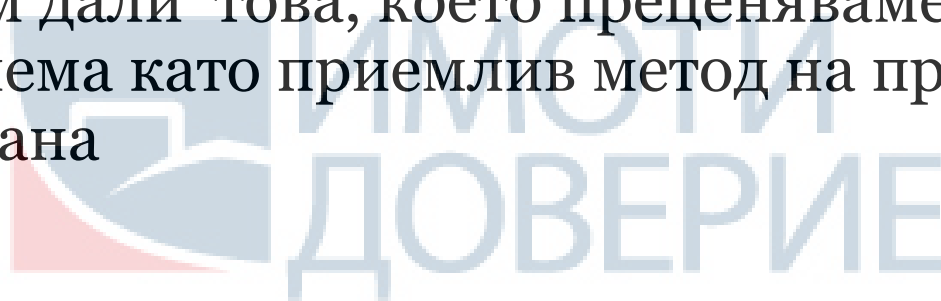
- ПРЕДУМИШЛЕНАТА ЛЪЖА ИЛИ ПОЛУИСТИНА
- ПСИХОЛОГИЧЕСКАТА ВОЙНА
- ТАКТИКАТА НА ПОЗИЦИОНЕН НАТИСК



НЕЧИСТИ ТРИКОВЕ ПО ВРЕМЕ НА ПРЕГОВОРИ

При преговори е възможно да се редуцира злоупотребата на нечисти трикове по следните начини:

- а) ние лично да ги избягваме
- б) точно да осъзнаем, кога партньора/опонента започва да ги използва
- в) да определим правилата на играта
- г) точно да знаем, каква е цената на това, да се откажем от преговори, т. е. да осъзнаем алтернативните решения
- д) да разберем дали това, което преценяваме като нечист трик се приема като приемлив метод на преговаряне от другата страна



ПРЕДУМИШЛЕНАТА ЛЪЖА ИЛИ ПОЛУИСТИНА (1)

НЕЧИСТ ТРИК: Фалшиви факти

НАПРИМЕР: Партньорът дава високо неправдоподобни факти

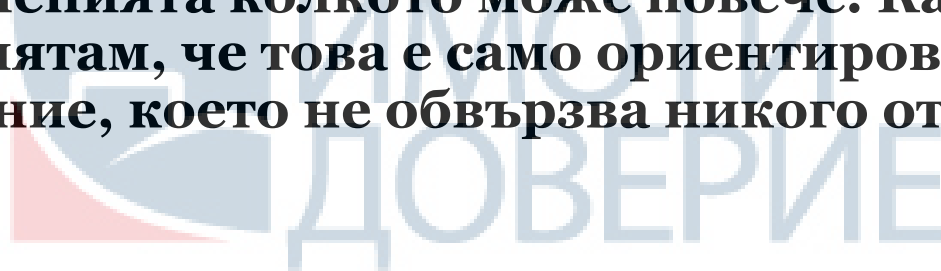
ПРЕПОРЪЧИТЕЛЕН ОТГОВОР ИЛИ РЕАКЦИЯ: Отделете хора от проблема. Въпреки, че партньора изглежда заслужаващ доверие, не трябва да му се вярва автоматично. Това не значи обаче, че трябва да го мислим за лъжец. По-вероятно смята преговорите и доверието за две различни неща.

ПРЕДУМИШЛЕНАТА ЛЪЖА ИЛИ ПОЛУИСТИНА (2)

НЕЧИСТ ТРИК: Партньорът и има и няма правомощие да води преговорите

НАПРИМЕР: Когато разговорите свършат и той каже:»Но с това трябва да се съгласи и шефа» но преди не е говорил нищо подобно.

ПРЕПОРЪЧИТЕЛЕН ОТГОВОР ИЛИ РЕАКЦИЯ: Вместо да приключите разговора, проучете за партньора, който взема решенията колкото може повече. Кажете: "Добре, смятам, че това е само ориентиrowъчно предложение, което не обвързва никого от нас."

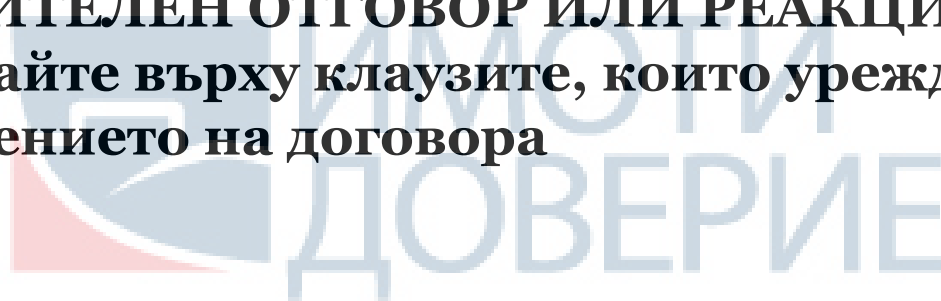


ПРЕДУМИШЛЕНАТА ЛЪЖА ИЛИ ПОЛУИСТИНА (3)

НЕЧИСТ ТРИК: Съмнителни намерения

**НАПРИМЕР: Няма гаранция, че партньорът ще изпълни
обещанията си**

**ПРЕПОРЪЧИТЕЛЕН ОТГОВОР ИЛИ РЕАКЦИЯ:
Акцентируйте върху клаузите, които уреждат
неизпълнението на договора**



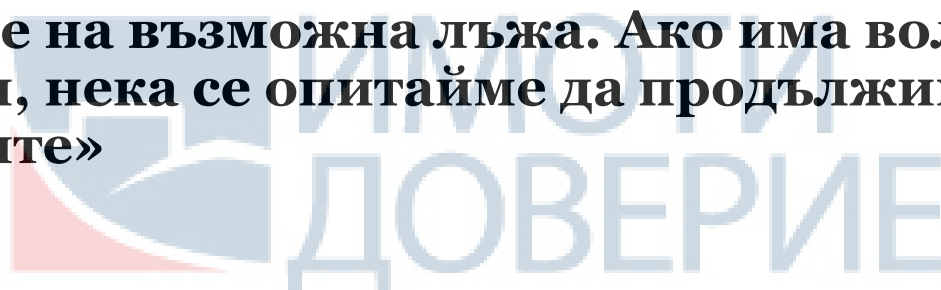
ПРЕДУМИШЛЕНАТА ЛЪЖА ИЛИ ПОЛУИСТИНА (4)

**НЕЧИСТ ТРИК: Натиск от страна на партньора да
"откриете картите"**

**НАПРИМЕР: Призив от партньор за игра с открити карти
при което той изискване на факти, които не са нужни
за сключване на договорът**

ПРЕПОРЪЧИТЕЛЕН ОТГОВОР ИЛИ РЕАКЦИЯ:

**«Неоткритите карти» още не означават нечестност или
слаба воля в преговорите. Отговор на натиск трябва да
е разобличението му, напр, да кажем: «Знаете ли
какво, предлагам да не се излагаме на толкова силно
изкушение на възможна лъжа. Ако има воля за
переговори, нека се опитайме да продължим
переговорите»**

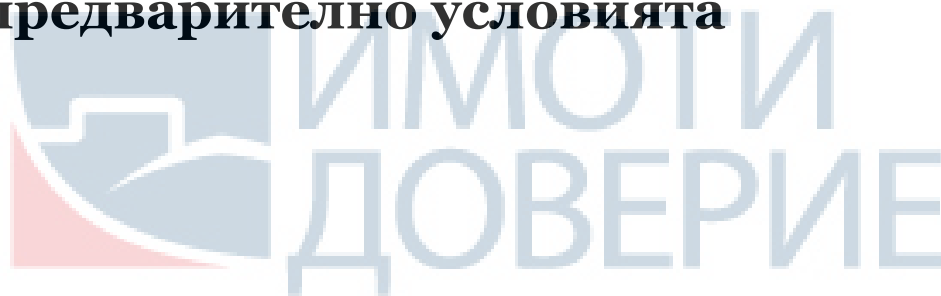


ПСИХОЛОГИЧЕСКА ВОЙНА (1)

НЕЧИСТ ТРИК: Лоши, притесняващи условия

НАПРИМЕР: Преговори в неприятни, шумни пространства, прекъсвания от телефонни разговори, посетители и т.н.

ПРЕПОРЪЧИТЕЛЕН ОТГОВОР ИЛИ РЕАКЦИЯ: Изразете без притеснение недоволството си, променете мястото, уточнете предварително условията



ПСИХОЛОГИЧЕСКА ВОЙНА (2)

НЕЧИСТ ТРИК: Лични нападки

НАПРИМЕР: Вербални и невербални забележки

ПРЕПОРЪЧИТЕЛЕН ОТГОВОР ИЛИ РЕАКЦИЯ: Да осъзнаем за какво служи тази тактика и да начертаем стратегия за неутрализация

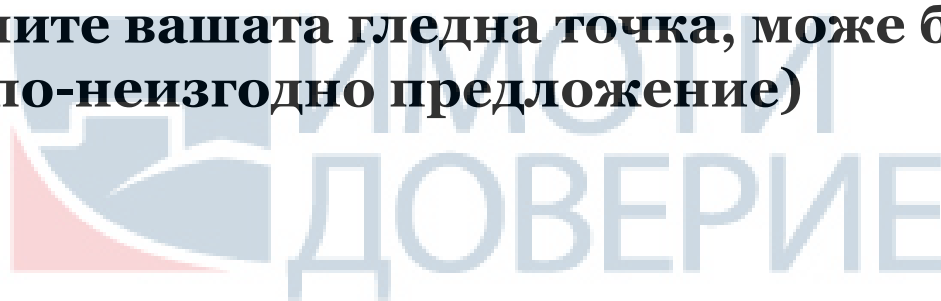


ПСИХОЛОГИЧЕСКА ВОЙНА (3)

НЕЧИСТ ТРИК: Смяна на твърд с мек подход

НАПРИМЕР: Смяна на неизгодно с изгодно условие

ПРЕПОРЪЧИТЕЛЕН ОТГОВОР ИЛИ РЕАКЦИЯ: Да искаме обяснение и обосноваване на аргументите и условията (ако обясните вашата гледна точка, може би ще приеме и вашето по-неизгодно предложение)



ПСИХОЛОГИЧЕСКА ВОЙНА (4)

НЕЧИСТ ТРИК: *Злоупотреба със заплахи*

НАПРИМЕР: Подчертаване на отрицателни последици в случай на лошо сътрудничество

ПРЕПОРЪЧИТЕЛЕН ОТГОВОР ИЛИ РЕАКЦИЯ: Да се опитаме да открием, дали тези реакции са проява на афект или на предварително изградена стратегия

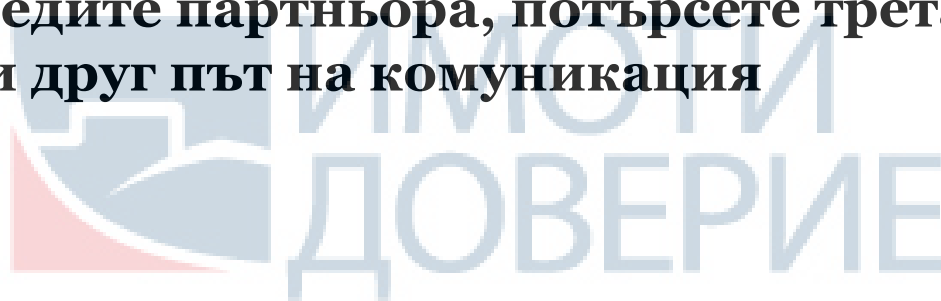


ТАКТИКИ НА ПОЗИЦИОНЕН НАТИСК (1)

НЕЧИСТ ТРИК: Отказване на преговори

НАПРИМЕР: Заплаха, в случай че условията не бъдат, ще последва отказване на преговори

ПРЕПОРЪЧИТЕЛЕН ОТГОВОР ИЛИ РЕАКЦИЯ: Ако не може да убедите партньора, потърсете трета страна за помощ или друг път на комуникация



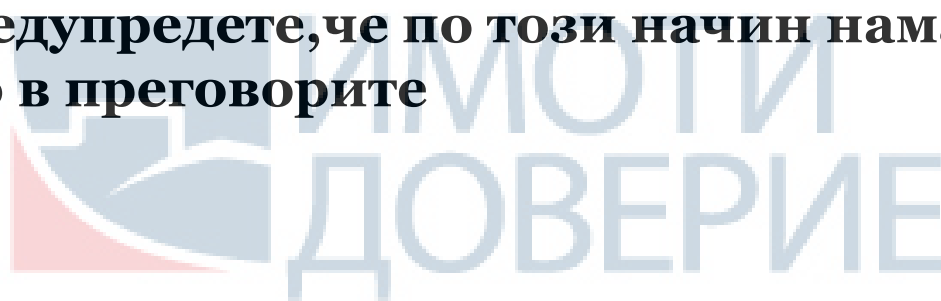
ТАКТИКИ НА ПОЗИЦИОНЕН НАТИСК (2)

НЕЧИСТ ТРИК: Екстремни изисквания

НАПРИМЕР: От самото начало се поставят високи изисквания, за които предварително се знае, че няма да бъдат приети

ПРЕПОРЪЧИТЕЛЕН ОТГОВОР ИЛИ РЕАКЦИЯ:

Попитайте партньора, дали е сериозен в изискванията си и го предупредете, че по този начин намалява доверието в преговорите

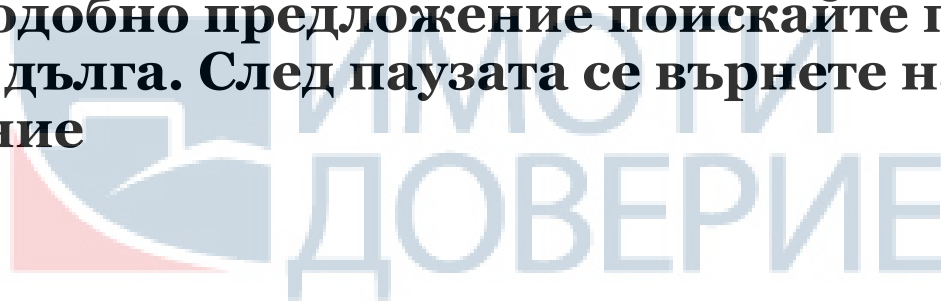


ТАКТИКИ НА ПОЗИЦИОНЕН НАТИСК (3)

НЕЧИСТ ТРИК: Непрекъснато повишаващи се изисквания

НАПРИМЕР: Изискванията се повишават с всяко следващо предложение

ПРЕПОРЪЧИТЕЛЕН ОТГОВОР ИЛИ РЕАКЦИЯ: След първото подобно предложение поискайте пауза и я направете дълга. След паузата се върнете на първото предложение

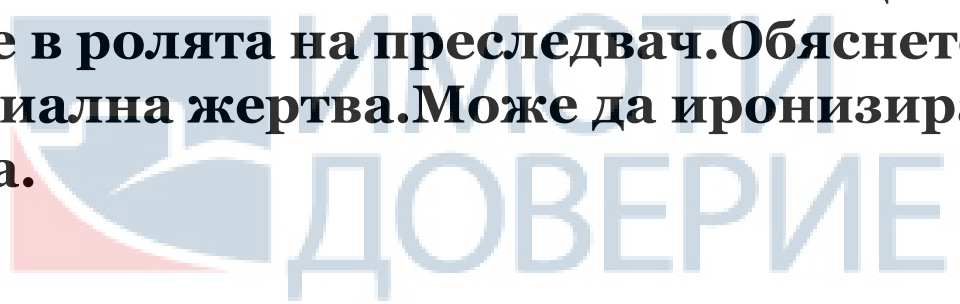


ТАКТИКИ НА ПОЗИЦИОНЕН НАТИСК (4)

НЕЧИСТ ТРИК: Показване на собственото безсилие

НАПРИМЕР: Партньорът демонстрира открито, че всяка отстъпка от негова страна е обиждаща загуба

ПРЕПОРЪЧИТЕЛЕН ОТГОВОР ИЛИ РЕАКЦИЯ: Не се поставяйте в ролята на преследвач. Обяснете, че и вие сте потенциална жертва. Може да иронизирате ситуацията.

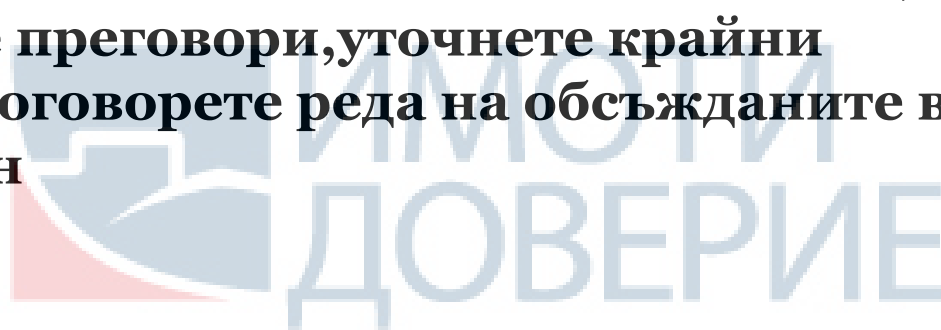


ТАКТИКИ НА ПОЗИЦИОНЕН НАТИСК (5)

НЕЧИСТ ТРИК: Манипулативна отсрочка на решение

НАПРИМЕР: Партньорът отлага решението за време изгодно само на него

ПРЕПОРЪЧИТЕЛЕН ОТГОВОР ИЛИ РЕАКЦИЯ: Преди да започнете преговори, уточнете крайни срокове. Договорете реда на обсъжданите въпроси, паузи и т.н



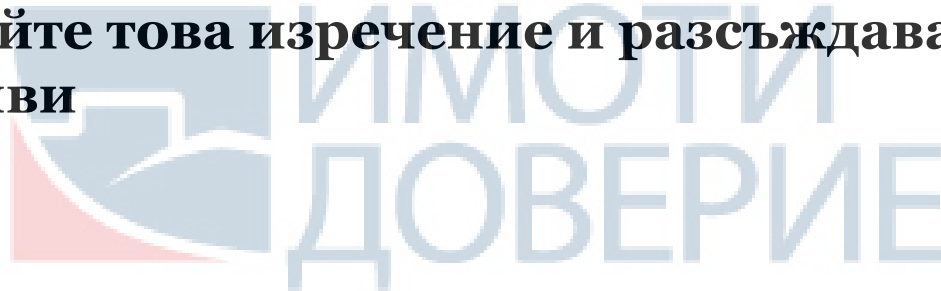
ТАКТИКИ НА ПОЗИЦИОНЕН НАТИСК (6)

НЕЧИСТ ТРИК: Тактика “Всичко или нищо”

НАПРИМЕР: ”Или го приемате така, или се отказвам от преговорите”

ПРЕПОРЪЧИТЕЛЕН ОТГОВОР ИЛИ РЕАКЦИЯ:

Игнорирайте това изречение и разсъждавайте за алтернативи



Търговските умения



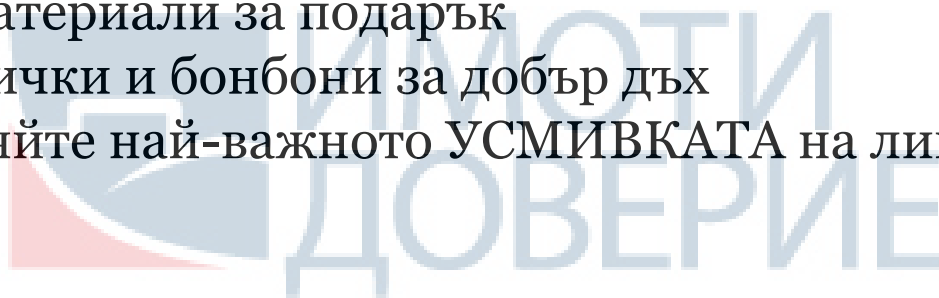
4 основни фази в процеса на продажба

- Създаване на контакт с клиента
- Проучване на нуждите и ползите за клиента
- Предлагане на услугата в съответствие с констатираните нужди
- Приключване – заключителен етап за договаряне на продажбата



ЗА ДА СЕ ЧУВСТВАТЕ ДОБРЕ НА СРЕЩА С ВАШ КЛИЕНТ - СПИСЪК С ВСИЧКО НЕОБХОДИМО

- Чанта с документи (не найлонова торбичка)
- Бележник за водене на записки
- Химикалка и молив
- Карта на населеното място
- Материали, представящи продукта и услугата
- Готови договори
- Калкулатор
- Визитни картички
- Списък с аргументите, с които ще защитите офертата си (за да ги преговорите в колата)
- Актуални тарифи
- Рекламни материали за подарък
- Носни кърпички и бонбони за добър дъх
- И не забравяйте най-важното УСМИВКАТА на лицето Ви!



Етап 1 - Създаване на контакт с клиента - 40% от продажбата

- Постарайте се да ви възприемат, продайте себе си
- Харесвайте хората
- Бъдете експерт по преценка на клиентите
- Техниката на “малкия разговор”
- Предизвикайте реакцията “Искам да чуя какво ще ми кажете”. Пригответе си фраза, която да възбужда интерес.



...резервиран, мълчалив

Задайте въпрос и изчакайте отговора - ако се наложи повторете въпроса. Със замълчаване може да подтикнете клиента да се изкаже и не го заливайте с много думи.

...приказлив и прям

Не вземайте на сериозно всичко, което казва. Избягвайте да се съгласявате с него дори и с кимване, иначе той ще продължи до безкрай! Ако се наложи го прекъснете и се върнете на въпроса.

...недоверчив и критичен

Опитайте се да спечелите доверието му: задавайте му въпроси, с които ще покажете, че го разбирате. Изложете аргументите си ясно и точно.

...обмислящ

Не бързайте: дайте му задълбочени обяснения, логични аргументи, питайте го дали има въпроси, оставете му време да размисли...ако е нужно дори няколко дни!



...ентузиазирани, дори импулсивни

Не се подлъгвайте от обещанията, които Ви дава. Най-добрият начин е да задържите вниманието му върху Вашият продукт.

...инат

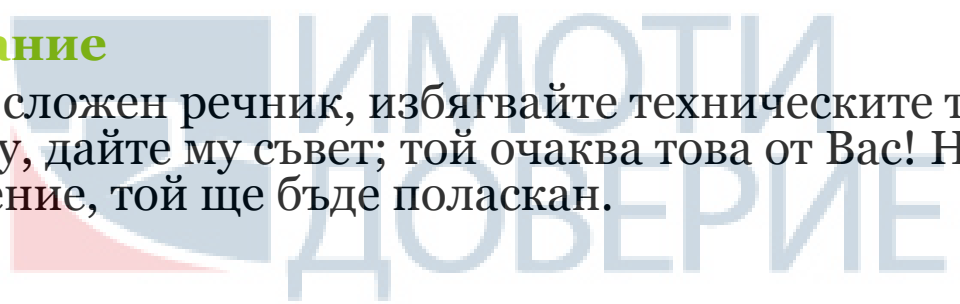
Бъдете гъвкави. Избягвайте директните конфликти. Разгърнете аргументацията си по точки, които не подлежат на обсъждане. Много внимавайте при даването на отстъпки.

... "хлъзгав"

Заставете го да отговори на въпросите Ви. Ако трябва ги повтаряйте по различен начин. Накарайте го да обоснове възраженията си. Излагайте аргументи, които изискват незабавно решение, за да не Ви се изплъзне.

...без образование

Не използвайте сложен речник, избягвайте техническите термини. Помогнете му, дайте му съвет; той очаква това от Вас! Но поискайте и неговото мнение, той ще бъде поласкан.



Примерни теми за навлизане в разговор

Общо за пазара	Самата оферта	Вашата фирма	Фирмата на клиента	Интересите на клиента
Информация от пресата	Нова оферта	Скорошни промоции	Събития, довели до промяна в предприятието	Забавления през свободното време
Икономически и финансови тенденции	Подобрения в продукта	Статии от пресата	Статии от пресата	Автомобили
Научни данни	Допълнителни аксесоари	Спечелени награди	Семинари	Спорт
Обкръжение	Специализирани услуги	Нови услуги	Салони	Кино
Проучване на конкурентите	Референции от клиенти	Годишнина	Изложения	История, география
Съвети от финансово естество	Резултати от проведени тестове	Мнения на авторитетни личности	Презентации	Семейство
Законови разпоредби	Опаковка	Сертификати	Финансов резултат, оборот	Здраве
Новости	Норми на производство	Резултати от проучвания	Реклама, Връзки с обществеността	Социални аспекти
Засвидетелстване на удовлетвореност	Курсове за обучение	Смяна на персонала на, условията на работа...	Тенденции, предвиждания	Ваканции

Етап 2 - Проучване нуждите на клиента, ползата за клиента – 30% от продажбата

- Не е възможно да се срещнат двама еднакви клиента
- Двама души не купуват един и същи продукт по една и съща причина
- Не решавайте вместо клиента. Незадоволителното откриване на нуждите подготвя терена за възражения
- Нека хората да купят продукта по свое собствено убеждение и необходимост



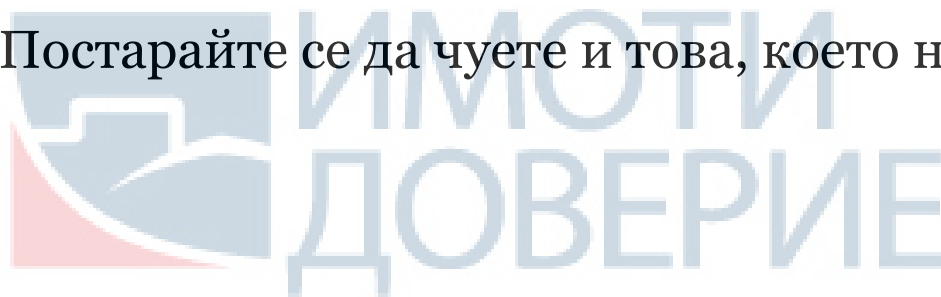
Етап 2 - Проучване нуждите на клиента, ползата за клиента – 30% от продажбата

- Вашите въпроси ще ви доведат до уникалната точка на продажбата

“Имам си шест услужливи приятеля. Те са ми казали всичко, което знам. Техните имена са: Какво, Защо, Кога, Как, Къде и Кой.”

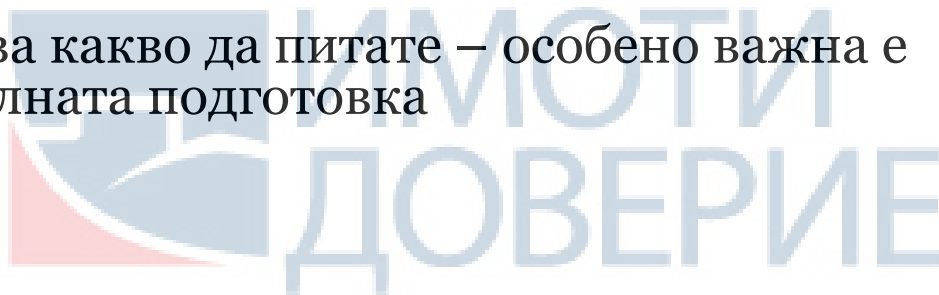
Ръдиард Киплинг

- Слушайте. Постарайте се да чуете и това, което не ви казват клиентите



Най-често допускани грешки при задаване на въпроси

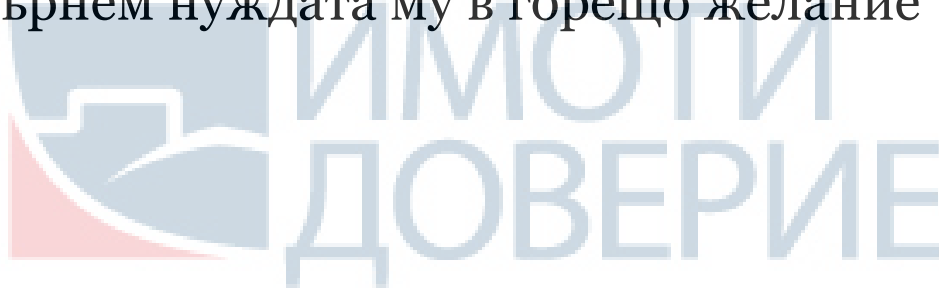
- Задаване на въпроси с прекалено отворен край - „Разкажи ми за себе си“ и „Какво ново?“ „Как мина денят?“
- Задаване на подвеждащи въпроси - „Не мислиш, че са прави, нали?“, „Вече е 20.30 ч. Не е ли по-добре да си останем вкъщи тази вечер?“
- Изказване на мнение още преди да сте задали въпрос
- Не ви хрумва какво да питате – особено важна е предварителната подготовка



Етап 2 - Проучване нуждите на клиента, ползата за клиента – 30% от продажбата

За да се стигне от излагането на проблем до признаването на нужда трябва да се премине през **ангажиращи въпроси**

- Ангажиращите въпроси помагат на клиента да осъзнае нуждата и подтикват към желанието му да намери решение
- Как да превърнем нуждата му в горещо желание



Етап 3 - Представяне на услугата – 20% от продажбата

- Тук е момента да дадете алтернативи в съответствие с проучените нужди – “Като вземем под внимание вашите нужди...”
- Действайте на възможно повече сетива
- Използвайте “историйки продавачи”
- Бъдете искрени, не премълчавайте някои неща



Възраженията на клиента

- Добрият продавач гледа на възражението като на доказателство за интереса на клиента към предложението
- Не започвайте опровержението с “Вие грешите” – клиентът винаги има право
- Типове възражения
 - Принципно възражение
 - Тактическо възражение
 - Искрено възражение
 - Техники за изолиране на възражението

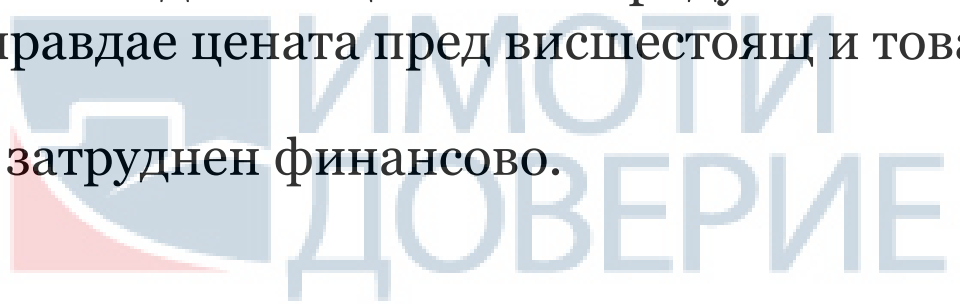


ЗАЩО КЛИЕНТИТЕ ВЪЗРАЗЯВАТ ВЪРХУ ЦЕНАТА

Обективни причини

Клиентът...

- Не е разбрал още предимствата, които ще получи от този продукт.
- Не познава цените на пазара.
- Не може да оцени качеството на продукта, нито стойността, която ще получи с него.
- Сравнява Вашата цена с цената на по-малко производителен продукт.
- Има ограничен бюджет и цената на продукта го надхвърля.
- Трябва да оправдае цената пред висшестоящ и това поставя проблем.
- В момента е затруднен финансово.



ЗАЩО КЛИЕНТИТЕ ВЪЗРАЗЯВАТ ВЪРХУ ЦЕНАТА

Тактически причини

Клиентът не приема цената, защото...

- Вече е разбрал, че си заслужава да се пазари.
- Неговата фикс идея е, че всяка цена е преувеличена и не трябва да се остави да го излъжат.
- Непряко атакуване на цената ще му позволи да получи друго предимство, (например да има изключителни права за препродажба).
- Има нужда от средство за натиск върху друг доставчик, на когото е решил да направи поръчката.
- Иска да направи впечатление на ръководството и да получи повишение.
- За него е въпрос на чест винаги да купува по-евтино от конкурентите си.
- Счита вземането на решение за цената за състезание от което на всяка цена трябва да излезе победител

Етап 4 - Приключване, заключителен етап за договаряне – 10% от продажбата

- Приключете само при сигнал за поръчка
- Направете последна проверка
- Постарайте се да спазите точно обещанията си
- Не забравяйте, че основна ваша цел е да спечелите доверието на клиента



Етични правила при осъществяване на продажбата

- Спазвайте обещанията си
- Бъдете компетентни, информирани по отношение на продуктите/услугата
- Бъдете искрени по отношение на преимуществата на продукта, но не скривайте и някои несъвършенства
- Не клюкарствайте
- Триковете и номерата в днешно време не минават
- Мотивацията пари като убиец на търговския успех
- Трудолюбието или да дадеш най-доброто от себе си за постигане на поставените цели

Връзка с клиента?

С кого да поддържаме допълнителна връзка?

- Текущи клиенти, които са доволни от услугата или продукта ви
- Текущи клиенти, които биха се възползвали от обновени и подобрени версии на продукта ви
- Лоялните клиенти
- Рефералите



Разширяване на клиентелата

Средства за разширяване на клиентелата

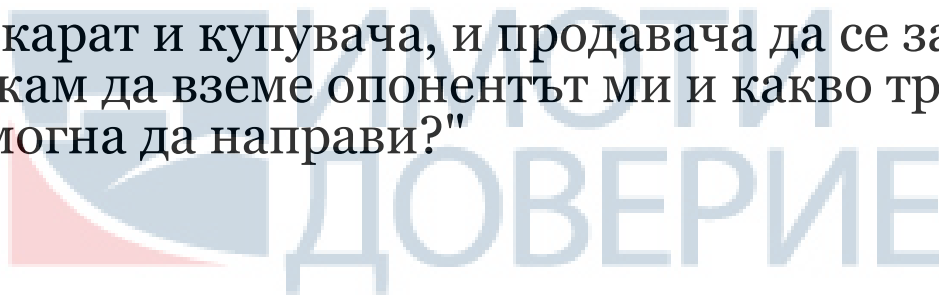
- Изложения
- Реклама
- Реферали – предварително квалифицирани клиенти
- Мейлинг – основни правила
- Как да си съставим база - данни



Посредниците

Някои неща, които посредниците могат да правят, които за продавачите и купувачите биха представлявали трудност:

- Могат да наведат на мисълта за реалистични очаквания.
- Могат, да поканят двете страни на разговори.
- Могат да изслушат спокойно и двете страни.
- Могат да подтикнат към взаимно изгодно творческо мислене.
- Могат да предложат компромисни решения, които всяка страна поотделно би се страхувала да предложи, за да не отслаби, позициите си
- Могат да подхвърлят нови идеи и на двете страни по-успешно, отколкото ако те самите го направят
- Могат да накарат и купувача, и продавача да се запитат: „Какво решение искам да вземе опонентът ми и какво трябва да сторя, за да му помогна да направи?“



Преговорите в културите

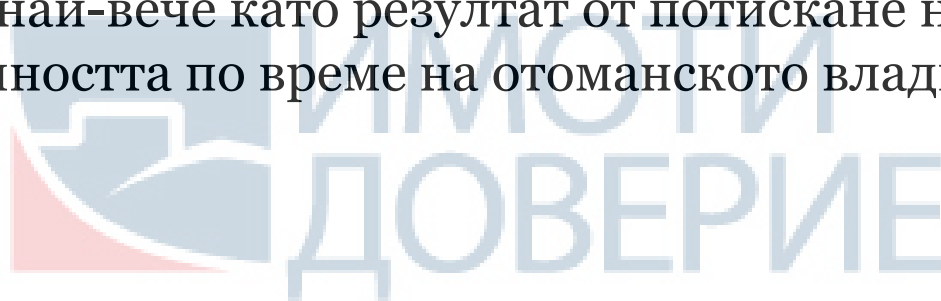


България по оста колективизъм - индивидуализъм

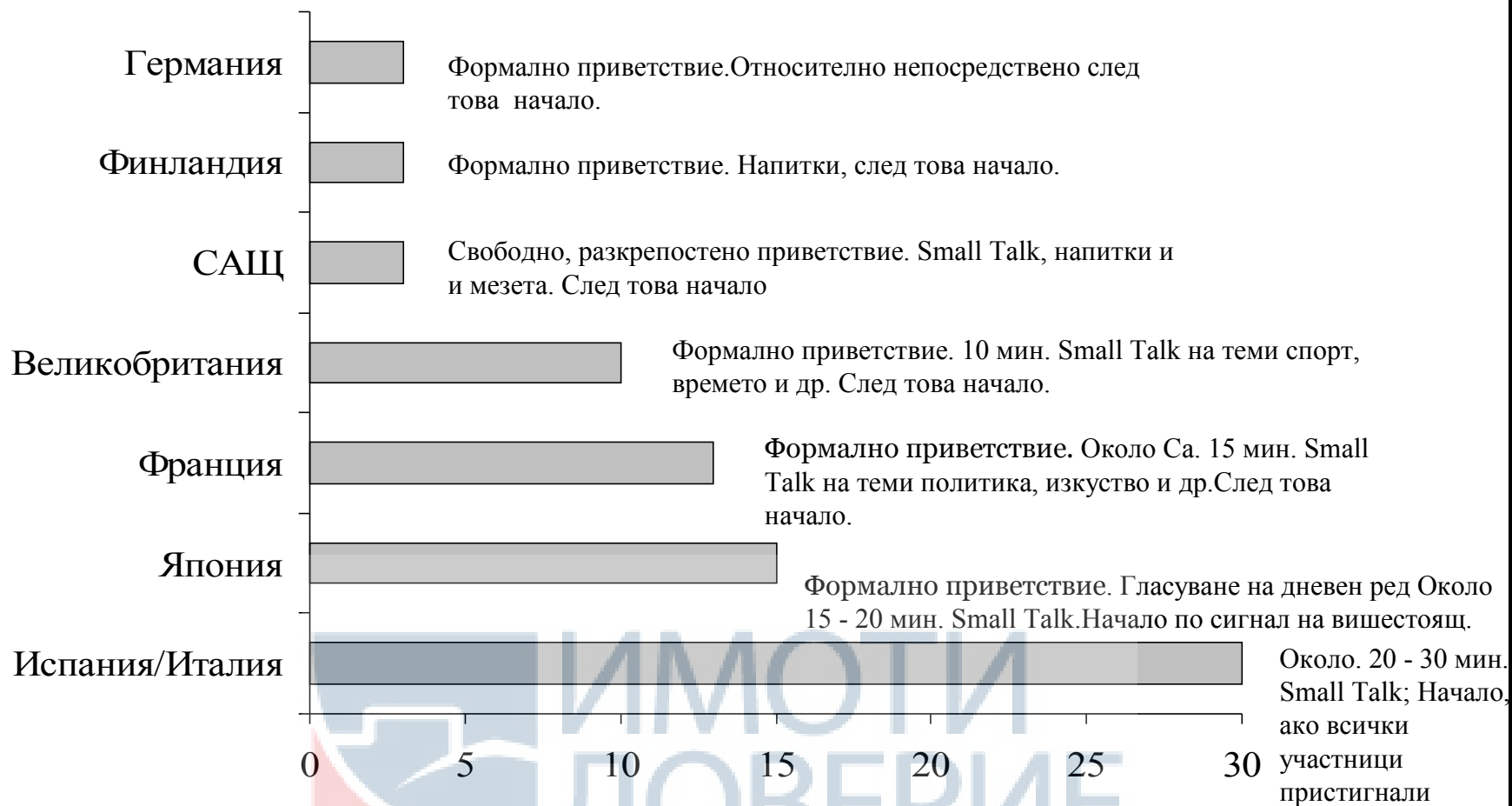
Според Х. Хофстеде:

„България е по-скоро колективистична, отколкото индивидуалистична”.

Въпреки че българите се възприемат по-скоро като индивидуалисти, техният колективизъм е исторически обусловен (най-вече като резултат от потискане на индивидуалността по време на отоманското владичество).

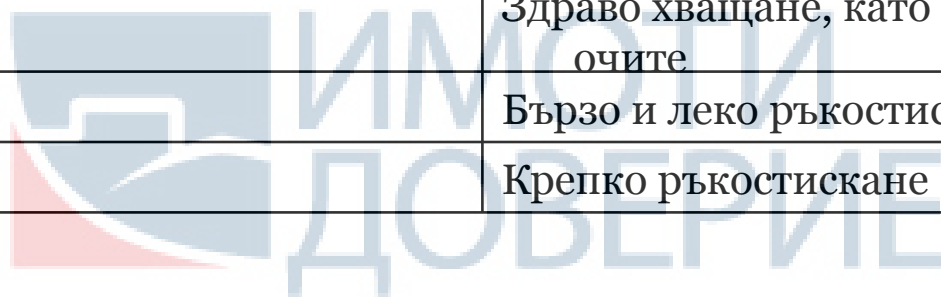


Културно специфични вариации за откриваща фаза на разговор



Ръкуването по света

Култура	Ръкостискане
САЩ	Крепко, солидно ръкуване, с две-три ръкостискания
Германия	Крепко ръкуване – с еднократно ръкостискане
Франция	Лека ръкуване и бързо разтърсване
Азия	Деликатно ръкуване и кратко разтърсване
Великобритания	Вяло
Япония	Слабо ръкостискане
Латинска Америка	Леко до умерено хващане на няколко пъти
Среден изток	Нежно, често повтарящо се
Швеция	Здраво хващане, като гледате другия в очите
Белгия	Бързо и леко ръкостискане
Русия	Крепко ръкостискане



**„Подобряване на уменията за
управление на времето и вземане
на решения”**



Управление на времето

Времето е уникален ресурс. То не може да бъде увеличено, спестено или “складирано” по някакъв начин, не може да бъде спряно или пуснато отново. То изтича със скорост 60 секунди всяка минута.

Тогава ?

Можем единствено да го **управляваме** и използваме по-добре!



Кое прави управлението на времето важно?

- Времето е фатално ограничено
- Лошо управляваното време = дистрес
- Става дума за твое време!



Субективно възприемане на времето

Последователност
(отношение “преди-след”)

Човешкото съзнание оценява не “чистото” време, а отношенията между случващите се събития

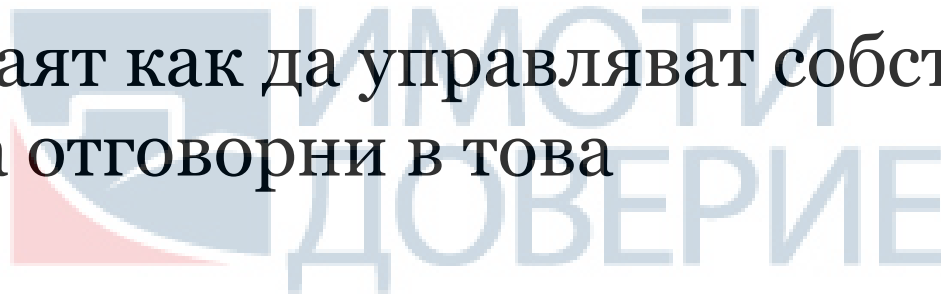
Ритмичност
(периодичност, биоритми)

Локализация във времето
(спрямо възникващи отново или “наслояващи” се събития)



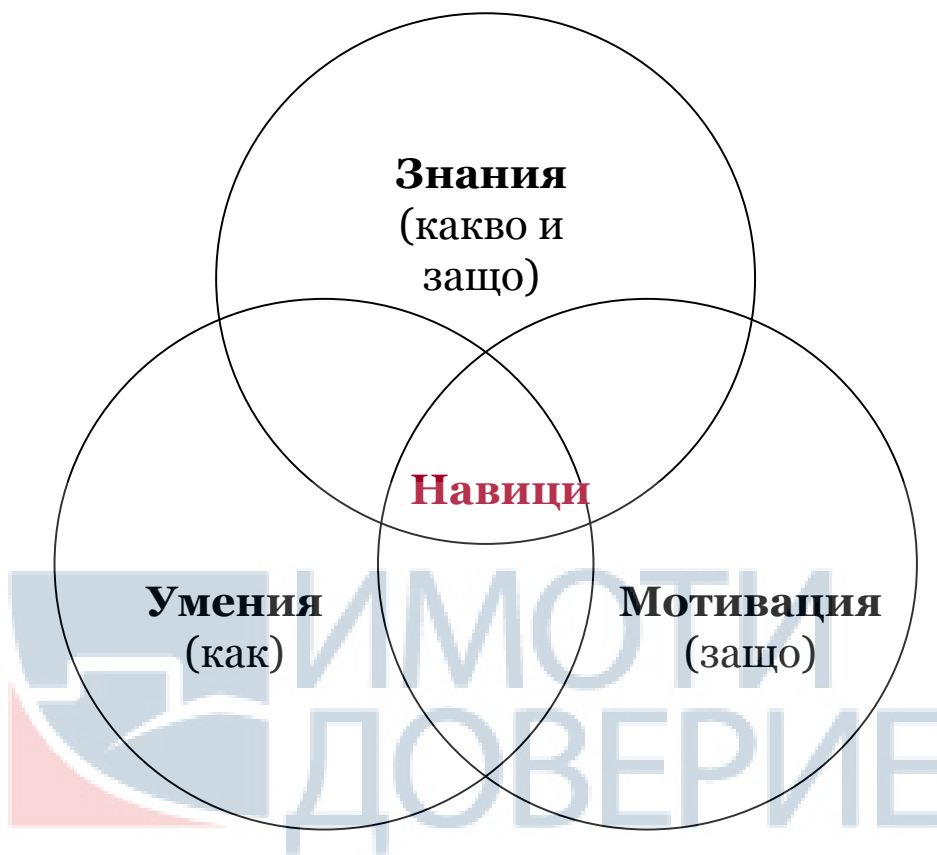
Заблуди за управляемостта на времето

- Колкото по-усилено работиш, толкова повече свършваш – “митът за активността”
- По-добре да си свърша работата сам
- Да управляваш по-добре времето означава да намаляваш времето за дадена дейност
- Повечето от ежедневните дейности не се нуждаят от планиране
- Хората знаят как да управляват собственото си време и са отговорни в това



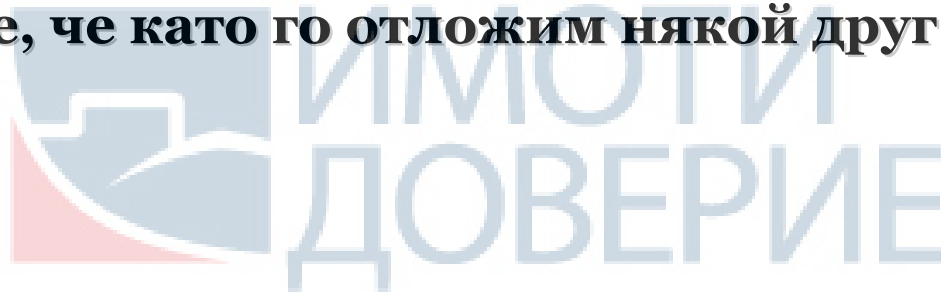
Кое определя личната ни ефективност?

Ефективни навици - възприети принципи и модели на поведение...



Нагласи пречещи на ефективността ни?

- Не знаем от къде да започнем
- Искаме да избягаме от неприятните задачи
- Страх от провал
- Очакваме още допълнителна информация
- Надяваме се, че като го отложим някой друг ще го свърши



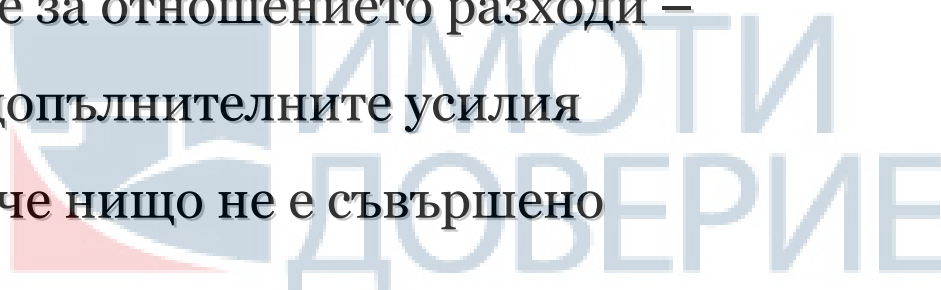
ефективността ни

Разсейване

- Кажете на хората кога сте заети и не желаете да бъдете обезпокоявани.
- Работете на места където вероятността да бъдете обезпокоени е много малка.
- Когато сте под напрежение приключвайте нещата навреме. Човек се разсейва по-лесно когато е уморен.

Перфекционизъм

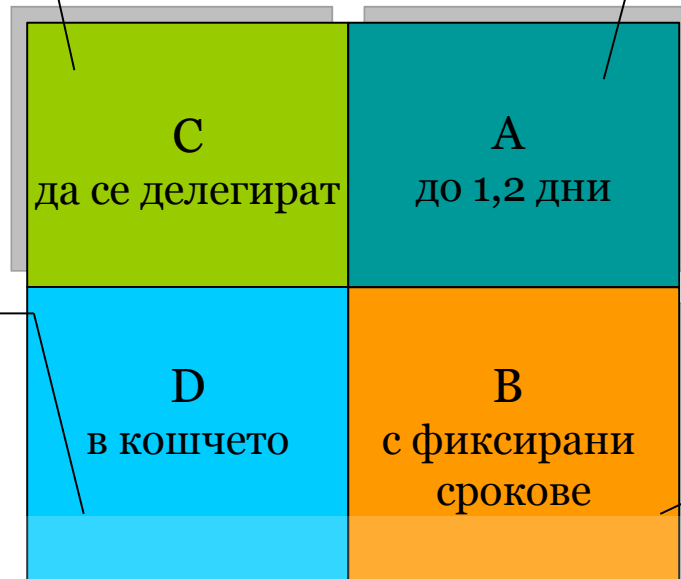
- Помислете за отношението разходи – ползи на допълнителните усилия
- Помнете, че нищо не е свършено



Приоретизиране

- Подготовка
- Превантивни действия
- Планиране
- Укрепване на отношения
- Истински отдиш

**В
А
Ж
Н
И**



- Кризи
- Неотложни проблеми
- Проекти, срещи и подготовка с предварителен срок

- Тривиалности, “зает съм”
- Много от обажданията по телефона
- Спам, четене на вестници
- Твърде много TV, интернет

- Прекъсвания, обаждания по телефона
- Поща, доклади
- Много от популярните дейности

СПЕШНИ



3 теста за управление на времето

- **Тест за необходимост**

Спрете задачите и дейностите от нисък приоритет

- **Тест за уместност**

Прехвърлете/делегирайте част от работата си на някой друг

- **Тест за ефективност**

Бъдете по-ефективен/а в това, което вършите



6 правила за ефективно управление на времето

1. Записвайте и приоритизирайте седмичните си задачи
2. Всеки ден правете списък на задачите си и ги степенувайте по важност
3. Обръщайте особено внимание на ситуациите с приоритет А
4. С всеки лист хартия оперирайте само веднъж
5. Задавайте си въпроса “Как да оптимизирам времето си?”
6. Направете го



7-те навика на високоефективните хора

- 2. БЪДИ ПРОАКТИВЕН:** само ние сме отговорни за това, което се случва в живота ни. Няма как да обвиняваме някого или нещо.
- 4. ЗАПОЧВАЙ С ЦЕЛ В УМА СИ:** представи си погребението си и слушай какво ще каже за теб свещеника. Това разкрива какво е с най-голямо значение за теб в живота. И в ежедневните решения работи за постигане на най-важните за теб жизнени цели.
- 6. ПЪРВИТЕ НЕЩА ПЪРВО:** да правим разлика между ежедневните пожари и личното си израстване.



7-те навика на високоефективните хора

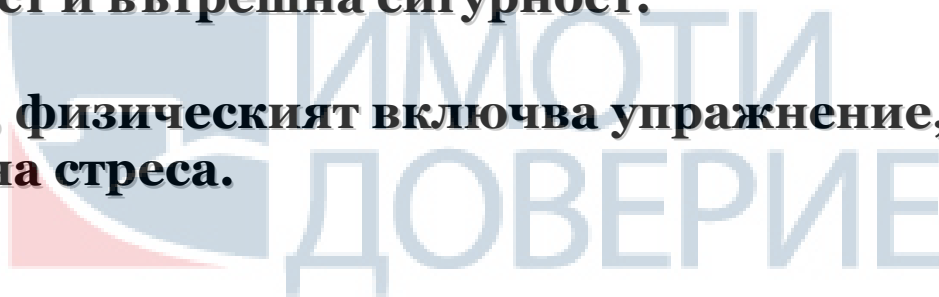
4. **МИСЛИ “ПЕЧЕЛЯ/ПЕЧЕЛИШ”**: споразуменията и решенията на хората могат да бъдат взаимно изгодни, ако страните си сътрудничат и започват с убеждението, че има “трета алтернатива”: по-добър и неизследван още начин.
3. **СТРЕМИ СЕ ПЪРВО ДА РАЗБЕРЕШ И ЧАК ТОГАВА ДА БЪДЕШ РАЗБРАН**. Повечето хора не слушат.. По-ефективни в отношенията си с другите хора са тези, които искрено се опитват да разберат изцяло другите преди да опитат да ги накарат те разберат собствената им гледна точка
5. **ТЪРСИ СИНЕРГИЯ**. Цялото винаги е по-голямо от сумата от частите му. Всъщност, това означава, че трябва да търсим творческо сътрудничество в социалните взаимодействия. И да ценим различията защото често само в сблъска им възникват творческите решения.



7-те навика на високоефективните хора

7. НАТОЧИ СЕКИРАТА. Това е навика да се самообновяваш, който има 4 елемента.

- **Първият е умствен и включва четене, визуализация, планиране и писане.**
- **Вторият е духовен и включва изясняване на ценностите и ангажираност с тях.**
- **Третият е социално-емоционален и включва служене, съпричастност и вътрешна сигурност.**
- **Последният, физическият включва упражнение, хранене и управление на стреса.**



Анализ на времето

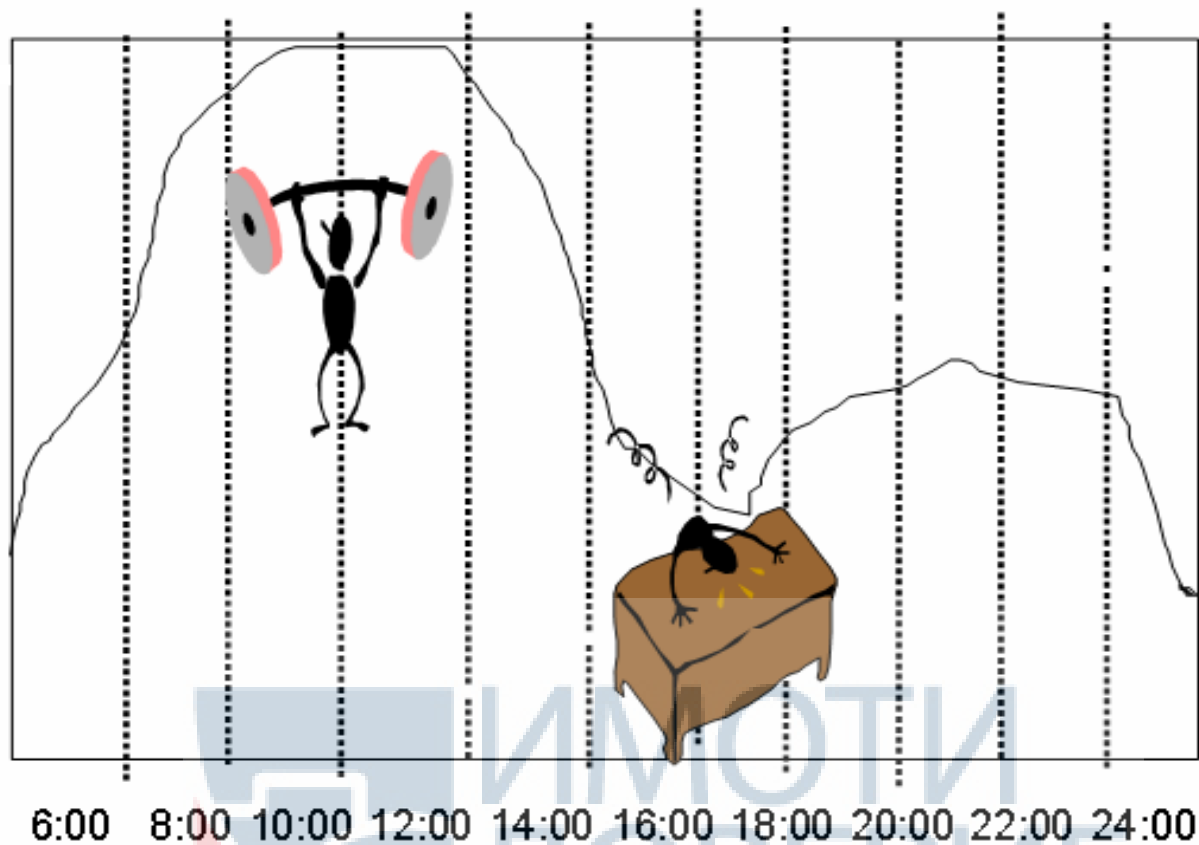


Как се създава време?

- **Ставай рано**
- **Правилно определи своят енергиен цикъл**
- **Планирай последователно**
- **Делегирай компетентно**



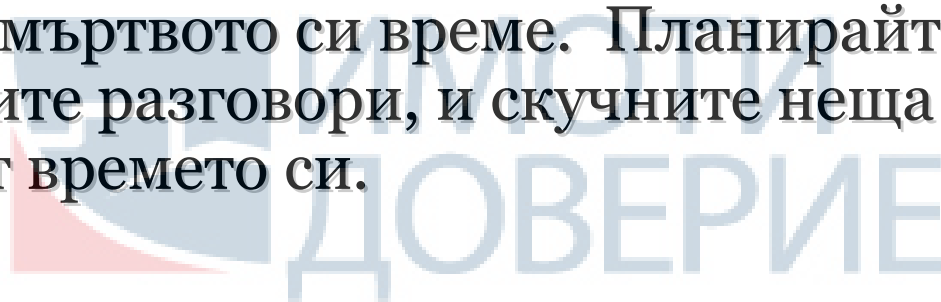
Енергиен цикъл



СИМОТИ
ДОВЕРИЕ

Всеки има добри и лоши моменти

- Открийте своето най- творческо/продуктивно време. Защищавайте го безмилостно, пазете си го за себе си и си го ползвайте.
- Намерете мъртвото си време. Планирайте срещите, телефонните разговори, и скучните неща за този отрязък от времето си.

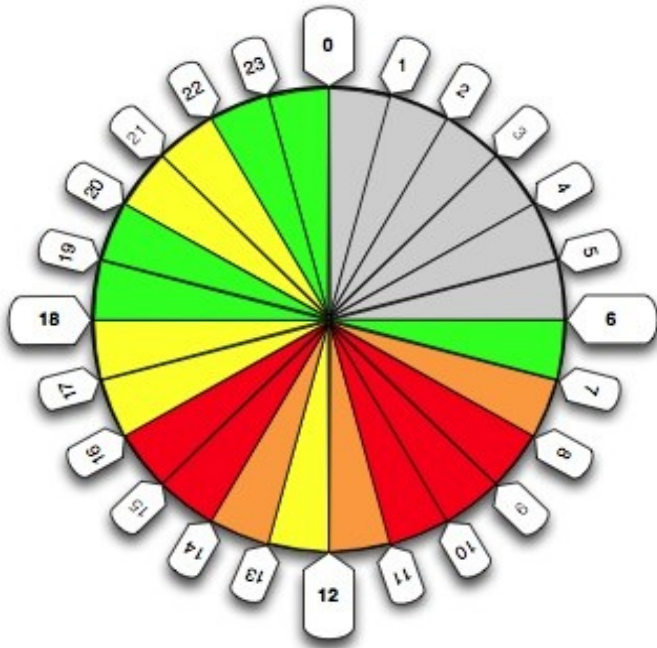


Анализ на времето

1. **Коя част на деня е била най-продуктивна?**
2. **Кои са повтарящите се причини за неефективност (чакане, търсене, прекъсвания)**
3. **Какви задачи вършите, които може да не са важни**
4. **Какво вършите, което може би е неуместно?**
5. **Какви са възможностите за повишаване на ефективността?**
6. **Кои дейности не допринасят за постигане на целите ви?**
7. **Средно какъв процент от работното ви време е продуктивно?**
8. **В кои случаи не спазвате приоритетите?**

Задайте си тези въпроси, когато анализирате времето си. Бъдете честен/а пред себе си. Това е вашата отправна точка към подобрието.

Топлинна карта на продуктивността



Червено: Тук капацитетът за ефективност е най-висок, системите оперират и са готови да превключат на изключителна скорост. Впрегната е цялата креативност. Това е горещо, изключително интензивно ниво.

Оранжево: Това ниво на продуктивен капацитет е междинна спирка между креативността и задвижването на нещата. Много работа може да се свърши тук, вие сте наясно, че работите.

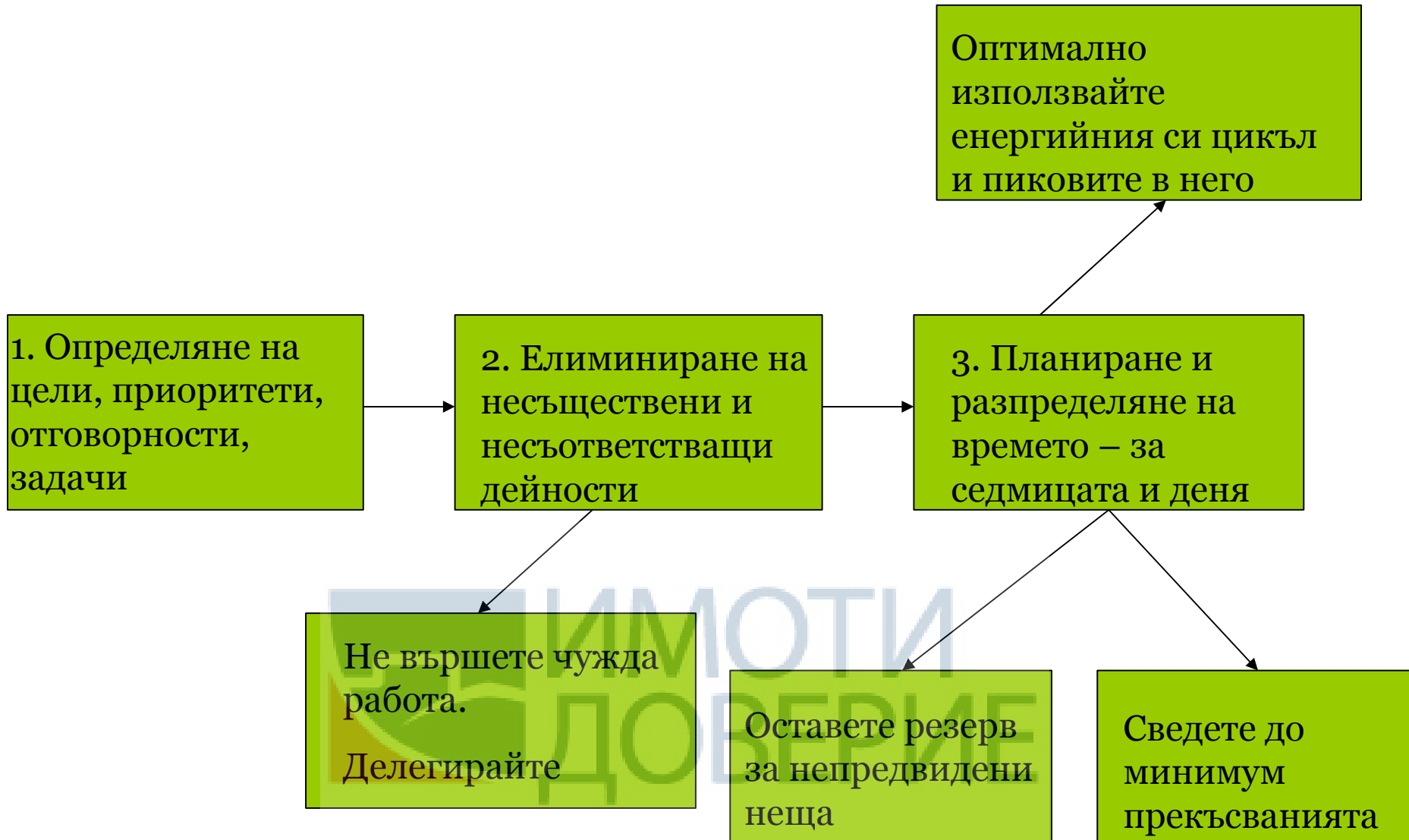
Жълто: Това е ниво на неизползван статус. Някаква продуктивна работа може да бъде свършена, но не на високо ниво, тип продуктивност – изгубена следа на времето.

Зелено: На това ниво по-скоро се изразходва енергия в опит да се работи, отколкото по същество да се върши работа. Креативността, мотивацията, фокусът са загубени.

Сиво: Нормално на това ниво се спи. За съжаление често се правят опити да се свърши нещо или човек не може да спи, защото нещо го измъчва.



Как да контролирате своето време



Два основни метода за дългосрочно и средносрочно планиране

Таблица “План за действие”

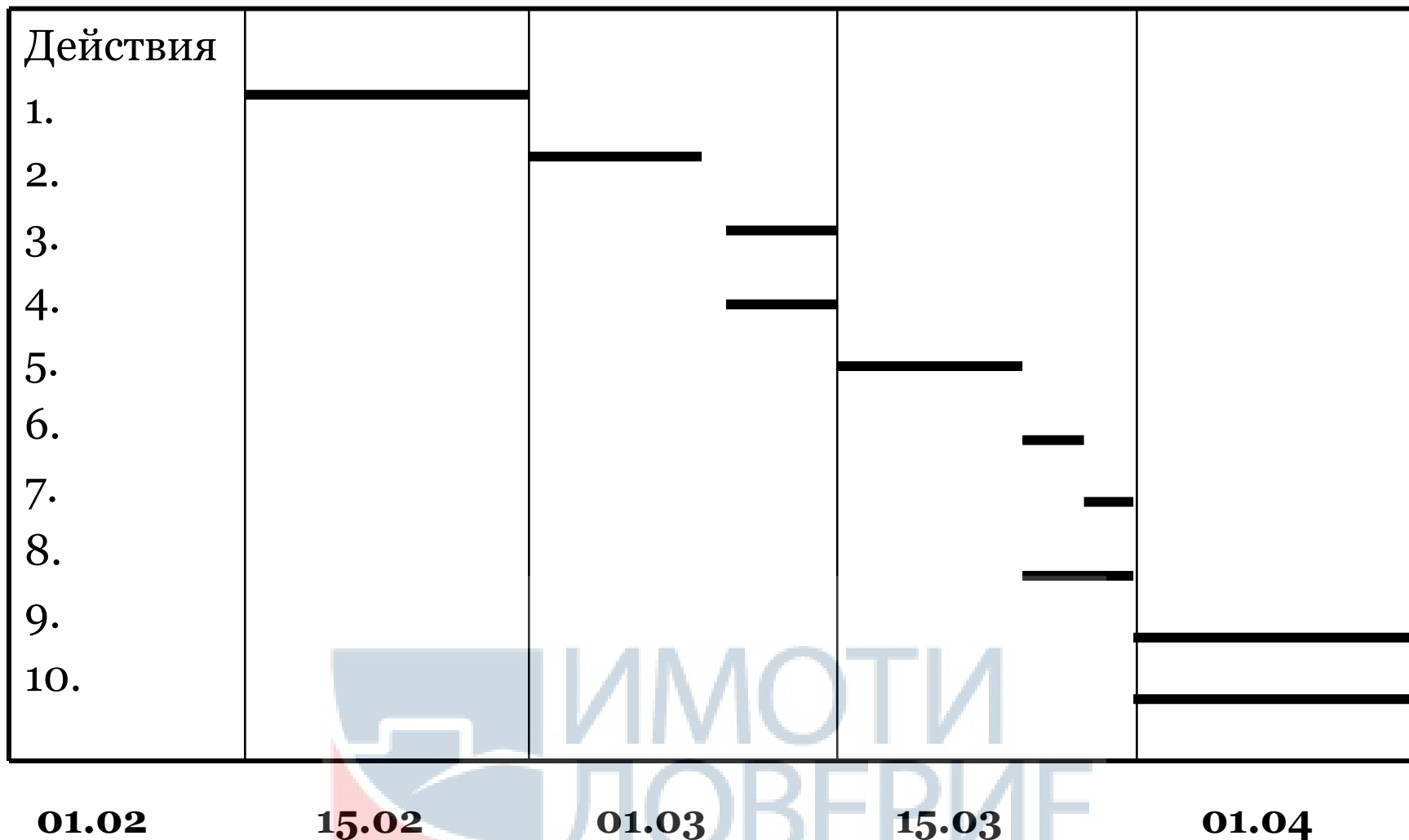
Задача: _____

Срок _____

Действие	Предвидено време	Срок	Отговорник/ Изпълнител



Графика на километричните камъни



Делегиране

Преди делегирането

- Своевременно изберете времето за делегиране, така че задачата да бъде изпълнена в срок
- Срокът на изпълнение да бъде реалистичен
- Изберете най подходящия за целта човек

При възлагане на задача на колеги

- Формулирайте еднозначно целите
- Предоставете цялата необходима информация за изпълнението на задачата
- Осигурете нужните ресурси и помощни средства
- Определете рамка за вземане на решения и компетенции
- Уверете се, че човекът е разбрал добре задачата

Делегиране

По време на изпълнението

- Редовно проследявайте изпълнението на дейностите
- Изясняването на възникналите проблеми да е възможно по всяко време

След приключване

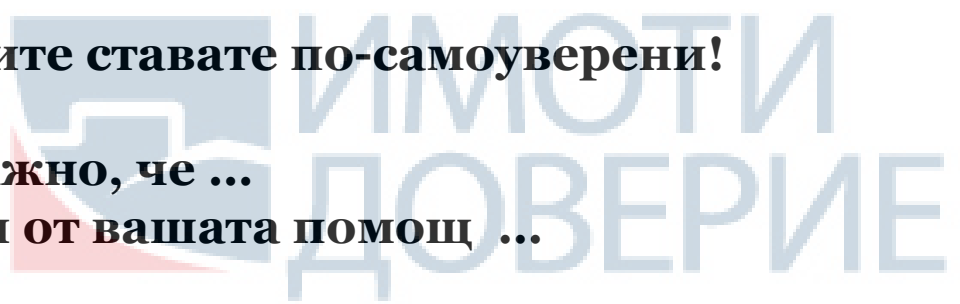
- Изразете признателност
- Обсъдете проблемите възникнали в процеса на работа
- Планирайте нови задачи за усъвършенстване на служителя

Избягвайте безлични “алиби” думи като „някой“, „да се направи“)!

Чрез Аз-изказите ставате по-самоуверени!

За мен е важно, че ...

Аз очаквам от вашата помощ ...



Делегиране

Да не делегирате задачи означава

- Нежелание да използвате ефективно възможността за разтоварване и печелене на време
- Липса на възможност за колегите да разширят компетенциите си и повишават мотивацията си.

Погрешното делегиране на задачи означава

- Загуба на повече време, тъй като непрекъснато ще трябва да изяснявате някакви въпроси
- По-голямо натоварване на колегите и постигане на демотивация
- Двойно изпълнение на задачата, тъй като ще трябва да я правите отново сами

Така че делегирайте правилно!



Лични стилове за управление на времето – тип А

Монохроматичен

- Прави нещата последователно
- Мисли с лявата половина на мозъка
- Концентрира се върху работата
- Отнася се сериозно към времевите предначертания
- Нуждае се от информация
- Придържа се стриктно към планове и правила без заместване;
- Фокусира се върху оперативността
- Ориентира се към краткосрочните взаимоотношения
- Използва традиционни организационни методи

Насоки

- Търсете нови начини за постигане на резултатите
- Отчитайте планираното време
- Не търсете перфектни резултати
- Провеждайте консултации с другите за координиране на дейностите и резултатите
- Подобрете ефективността на работния процес
- Определяйте и разрешавайте проблемите
- Мислете по-малко за увеличената работа, и повече за постигнатите резултати
- Взимайте решения с малко информация
- Хората са по-важни от правилата.
- Учете се да подпомагате другите



Лични стилове за управление на времето- тип Б

Полихроматичен

- Прави много неща едновременно
- Мисли с дясната половина на мозъка
- Лесно се разсейва
- Счита времевите предначертания като предпоставка за постигане на резултати
- Насочен към хората и връзките с тях
- Лесно и бързо променя плановете си
- Общува лесно с хора, които спазват личното пространство и се отнасят с внимание
- Фокус върху ориентираната към личното оперативност
- Дългосрочни взаимоотношения
- **Организация върху визуални указания**

Насоки

- Завършете започнатото преди да продължите напред
- Мислете за дейността в подробности
- Поставете цели и приоритети
- Избягвайте прекъсванията
- Работете последователно
- Точност
- Първо помислете, после действайте
- Работете с писмени указания
- Избягвайте личните пререкания
- Адаптирайте нуждите на времето към личните потребности
- Учете се от силните страни на другите



Тревожность и стресс



Симптоми на стреса

- Затруднения при вземане на решения
- Невъзможност да се покрият срокове
- Изпитване на умора и желание за сън, дори и при достатъчно сън
- Ниска самооценка
- Усещане, че в денонощието няма достатъчно часове, за да се извърши работата
- Желание за критикуване
- Лошо настроение или депресия
- Лоша памет
- **Постоянно усещане за липса или че нещо ще се обърка**
- **Промяна в апетита, свързано с промяна на количеството приемана храна**
- **Употреба на повишено количество цигари, алкохол или наркотици за справяне с работата**
- **Внезапно, нередовно сърцебиене или други проблеми със сърцето**
- **Учестено дишане или хипервентилация**
- **Тикове, главоболие или мигрена**
- **Високо кръвно налягане**
- **Кожни обриви**

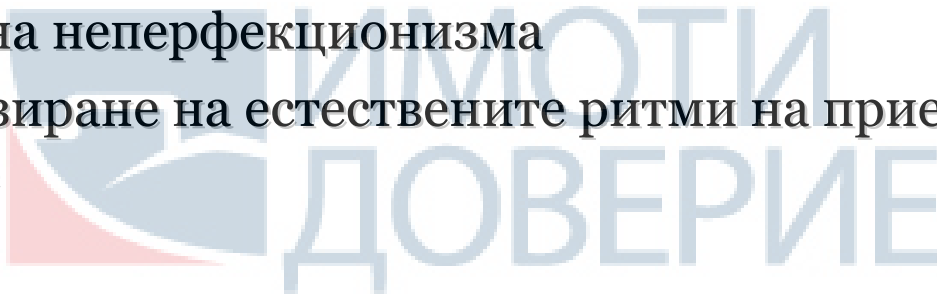
Техники за намаляване на стреса

Внимание към личния ритъм на живот

- Подремване
- Почивки за размисъл
- Време за себе си

Философско отношение към ограниченията

- Приемане на неперфекционизма
- Неперсолизиране на естествените ритми на приемане и отхвърляне



Оптимизиране на времето



Оптимално използване на времето

Възползвайте се максимално от първите 2 часа на деня

- Не насрочвайте срещи през това време
- Започнете с най-важните задачи от деня
- Направете нещата, с които не желаете да започнете



Лични причини за загуба на време

Дезорганизация, липса на цели, планове, графици ↘

Подредете бюрото си, файловете в компютъра си.

Планове, графици, приоритети, поставете срокове.

Отлагане ↘

Поставете краен срок, разделете работата на части, контролирайте, свършете първо отлаганото, определете си система за поощрения-наказания, използвайте метода на баланса.

Стремеж да постигнете твърде много за малко време ↘

Усвоете уменията да кажете НЕ без да пострада качеството на работата ви.

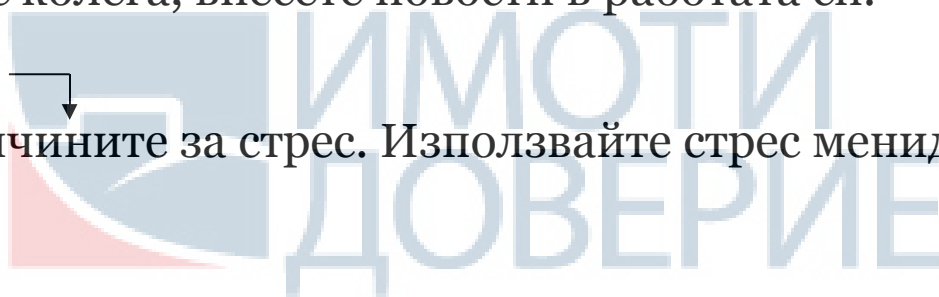
Делегирайте ефективно. Не се ангажирайте прекомерно с подробности.

Липса на интерес ↘

Потърсете алтернативи. Реорганизирайте работата си, кооперирайте се или се сменете с колега, внесете новости в работата си.

Преговарване ↘

Определете причините за стрес. Използвайте стрес мениджмънт.



Някои “губи време” моменти, породени отвън

Посетители ↘

Ограничете броя им. С непредвидения посетител говорете прав. Благодарете за посещението, извинете се и продължете работа.

Телефонни обаждания ↘

Ако не можете да ги намалите или да ги прехвърлите, ограничете времето за тях. Намалете “социалните разговори”, отговаряйте кратко. Прекъснете разговора, като използвате минало време – “Радвам се, че се обадихте...”

Срещи ↘

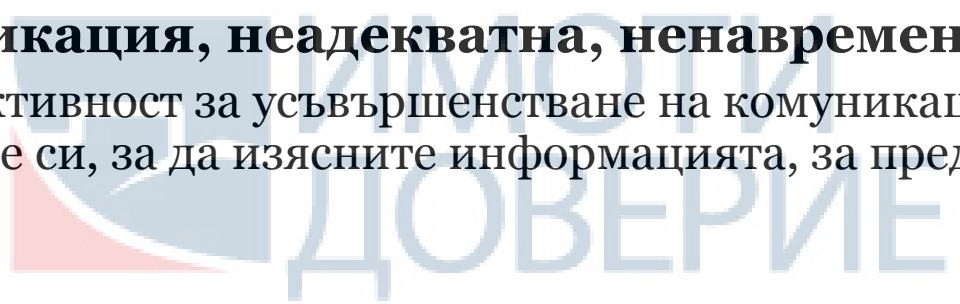
Планирайте целта. Определете времеви граници. Ограничете броя на участниците. Фокусирайте се върху същественото.

Поща ↘

Разделете пощата си на “информация” и “действие”. Работете с един документ само веднъж.

Неясна комуникация, неадекватна, ненавременна и-ция ↘

Проявете проактивност за усъвършенстване на комуникацията. Задайте точно въпросите си, за да изясните информацията, за предпочитане писмено.



Вашите причини за загуба на време

Лични причини за загуба на време	Загуби на време, породени отвън

Колко време Ви отнемат най-сериозните причини за загуба на време? _____

Какво причинява? _____

Пътища за преодоляването им: _____



Баланс между лично и професионално време

Организирайте личното си време

- Кога да си купите билети за концерт**
- Кои вечери планувате да излизате**
- Създайте си хоби**
- Нагласете будилника си 30 мин. по-рано**
- Пригответе си дрехите за следващия ден**
- Фиксирайте времето за рутинните действия сутрин**
- Предвидете си резервно време**
- Пазарувайте веднъж седмично, купувайте подаръци наведнъж**
- Определете си среща в 2:10 вместо в 2:00 и бъдете точни**
- Не пилейте време за телевизия**



Богатите и времето

Как доходите влияят на използването на времето?

- Хората с годишни доходи над 100 000 щ.д. (според изследването това са “заможни хора”) прекарват по-малко от своето време в развлекателни дейности и много повече време в извършването на обичайните си задължения, в т.ч. и в трудовете си задължения.
- Хората с годишни доходи по-малко от 20 000 щ.д. посвещават своето свободно време на пасивни дейности, например гледане на телевизия.
- Само 1/5 от заможните хора са в пасивност, когато са свободни. Останалите използват свободното си време за пазаруване, грижи за децата си.

Вземане на решения



Вземане на решение

Качеството на вземане на решение е важно по 2 принципни причини

- 4. То директно рефлектира върху възможността за кариера**
- 6. Ефективно взетите решения пестят време**



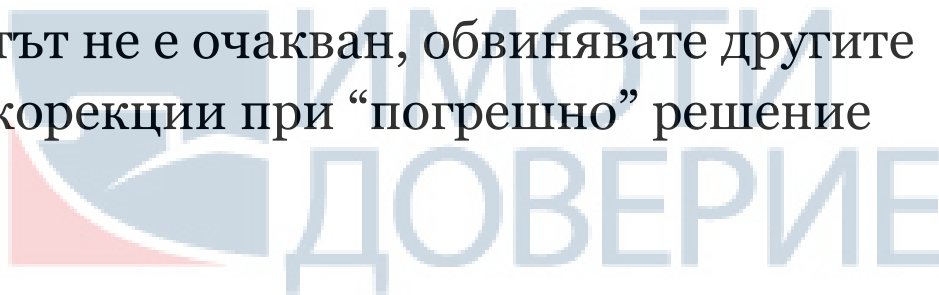
Моделът “Нищо не печеля”

Преди да вземете решение:

1. Съсредоточавате се върху модела “Нищо не печеля”
2. Слушате вътрешния си глас, който ви подлудява
3. Парализирате се от вълнение, докато се опитвате да предвидите бъдещето
4. Тежи ви вземането на решение

След като вземете решение:

1. Изпитвате страх и несигурност, понеже искате да контролирате резултата
2. Ако резултатът не е очакван, обвинявате другите
3. Не правите корекции при “погрешно” решение



Моделът “Нищо не губя”

Преди да вземете решение:

1. Съсредоточавате се върху модела “Нищо не губя”
2. Подготвяте си домашното
3. Определяте приоритетите си
4. Доверявате се на вътрешните си импулси
5. Гледате по-леко на нещата

След като вземете решение:

1. Захвърляте предварителните си представи
2. Поемате изцяло отговорността
3. Коригирате

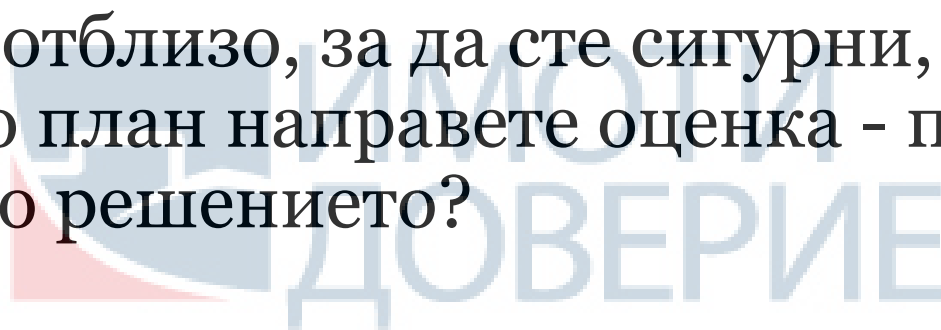


Бърза справка при вземане на решения

- Определете какво ще решавате - концентрирайте се върху проблемите.
- Чие решение е това? Ако е ваше можете ли да го вземете сам?
- Какви ще са последиците, ако го вземете/не го вземете?
- Съберете фактите
- Обмислете различните възможности. Преценете предимствата и рисковете.
- Обмислете приоритетите
- Консултирайте се - използвайте опита на другите

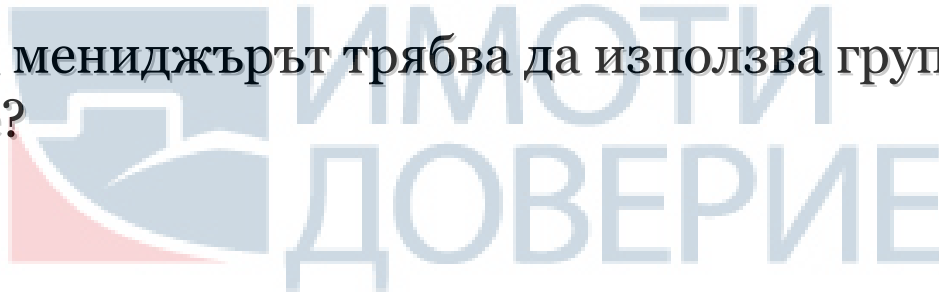
Бърза справка при вземане на решения

- Припомняйте си каква е целта
- Вземете решението. Съобщете решението си.
- Защо трябва да бъде взето решението? Кой ще бъдат засегнати? Как?
- За колко време?
- Откога влиза в сила?
- Осъществете решението
- Следете отблизо, за да сте сигурни, че всичко върви по план направете оценка - правилно ли е било решението?



Индивидуално или групово вземане на решение

- Дали две или повече глави е по-добре от една?
- Дали всички служители имат желание да вземат участие във вземането на решение?
- Къде и кога мениджърът трябва да използва груповото вземане на решение?



Предимства на груповото вземане на решения

Групата:

- Притежава повече знания
- Предвижда повече перспективи
- Решението е по-всеобхватно
- Увеличава се възможността за приемане на решението
- Придава се опит на начинаещите



Някои недостатъци на груповото вземане на решение

- Групата е по-малко ефективна от индивида – недостатъкът време трябва да се обсъди
- Групата е по-уверена в критиката и избора в сравнение с индивида. Това разпалва груповото мислене и ражда съпротиви да се обсъдят други индивидуални мнения
- Големината на групата влияе негативно върху качеството на решението



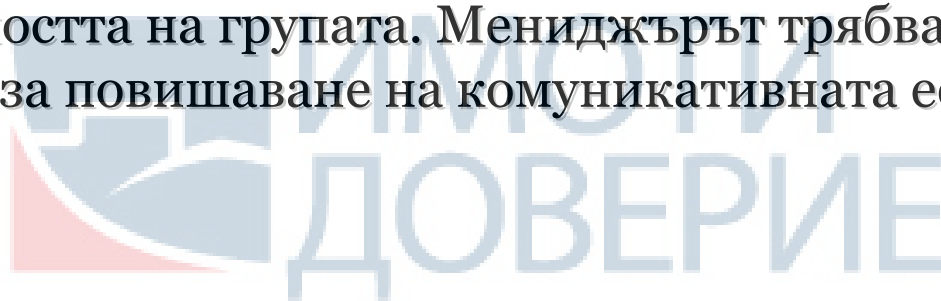
Принципи при груповото вземане на решения

1. Ако **допълнителната информация** може да повиши качеството на взетото решение, мениджърът трябва да включи в процеса хора, които могат да дадат такава информация
2. Ако **възприемането на решението е важно**, мениджърът трябва да включи хора, чието съгласие с взетото решение е важно (отговорни за финансите, маркетинга, реализирането на продукта и т.н.)
3. Ако **хората могат да се развиват чрез участието им в процеса**, мениджърът трябва да включи хора, чийто развитие е най-важно



Практически препоръки при ползване на подхода за групово вземане на решение

- При вземане на решения за промотиране, за квалификация използвайте групата, защото тя е по-последователна, по-принципна, отколкото индивида
- При недостиг на време, групата използва по-малко информация и информационни канали – увеличава се вероятността за вземане на лошо решение. В такъв случай използвайте компетентни лица
- Качеството на комуникация влияе силно върху продуктивността на групата. Мениджърът трябва да използва механизми за повишаване на комуникативната ефективност



Техники за групово вземане на решение

2. Мозъчна атака – Osborn

Следват се 4 правила:

- Насърчава се свободата в даване на всякакви идеи – колкото по-луди, толкова по-добре
- Не се поощрява критицизма. Фрази като “Това няма да стане...”, “Много е скъпо...”, “Шефът няма да се съгласи...” не се приемат
- Целта е да се запишат голямо количество идеи, колкото е възможно повече
- Преследва се комбинация и обогатяване на идеята

Ефективна е най-вече за генериране на идеи, не толкова за вземане на решение

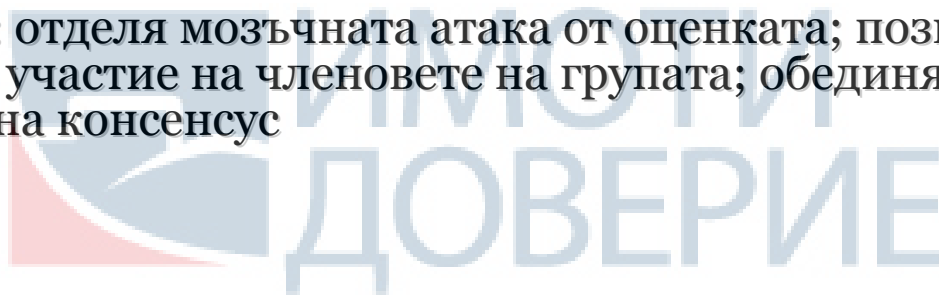


Техники за групово вземане на решение

2. Номинална, формална групова техника – дава възможност на групата да генерира идеи, да ги оцени и да избере решение Следва се следния формат:

- Групата дискутира специфичен проблем, който се изяснява
- Всеки записва за себе си идеи за решаване на проблема, след което предлага една от списъка си
- Идеите на всеки се записват и не се дискутират на този етап
- Всеки може да критикува или защитава записаните идеи. Изясняват се идеите.
- Накрая всеки ранжира за себе си идеите /напр. I избор – 3 точки, II избор – 2 точки, III – една точка. Лидерът изчислява груповия избор. Преди да се вземе крайно решение групата дискутира отново груповото решение и се преминава към ново гласуване

Тази техника: отделя мозъчната атака от оценката; позволява балансирано участие на членовете на групата; обединява гласуването с постигането на консенсус



Техники за групово вземане на решение

- 3. Делфи техника** - използва се като инструмент за планиране на различни цели:
- Например мениджърът иска да разбере за изискванията на клиента, бъдещи предпочитания, къде да локализира производството/реализиране на продукта и т.н.
 - Мениджърът идентифицира експертите и разработва въпросник
 - Идеите се генерират от физически разделени експерти
 - Идеите се събират чрез въпросници, обратно на груповата дискусия лице в лице
 - Мениджърът резюмира отговорите и изпраща обратна връзка на участниците
 - От експертите се иска – да прегледат обратната връзка; да подредят по приоритет обсъжданите въпроси; да върнат информацията в определен срок
 - Цикълът се повтаря до достигане на необходимата информация

Делфи техниката се прилага: когато конфликтите пречат на комуникацията, когато определени лица доминират и т.н.

Правила при процеса на вземане на решение

- **Първо правило:** Никакви въпроси
- **Второ правило:** Никакви оценки
- **Трето правило:** Казвайте три положителни неща преди едно отрицателно
- **Четвърто правило:** Предпочитаното решение трябва да бъде ново, привлекателно и изпълнимо
- **Пето правило:** Имащият проблем трябва да има възможност да работи по него

