за 30

Ольга Азарова

ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТ

минут

УДК 65.0
ББК 65.290-2
КТК 096
А 35

Серия «Бизнес-технологии»
основана в 2005 году

Азарова О.
А 35 Тайм-менеджмент за 30 минут/О. Азарова; худож.-оформ. А. Киричёк. — Ростов н/Д: Феникс, 2007. — 160 с. — (Бизнес-технологии)

ISBN 978-5-222-11210-6

Цель книги «Тайм-менеджмент за 30 минут» — помочь читателю найти и блокировать основные каналы потери его рабочего времени. Сама книга построена так, чтобы избежать ненужных потерь времени.

Читателю предлагаются тесты, вопросы в которых в ряде случаев содержат ответы. Вдумчиво прочтите вопрос, задумайтесь над ответом. Если Вы знаете, что Ваш ответ не соответствует действительности, это свидетельствует о том, что Вы уже начали работу над собой, выбрав тот ответ, который должен быть у хорошо организованного человека!

www.natahaus.ru
Электронная версия данной книги создана исключительно для ознакомления! Реализация данной электронной книги в любых интернет-магазинах, и на CD (DVD) дисках с целью получения прибыли, незаконна и запрещена! По вопросам приобретения печатной или электронной версии данной книги обращайтесь непосредственно к законным издателям, их представителям, либо в соответствующие организации торговли!
www.natahaus.ru

ISBN 978-5-222-11210-6

УДК 65.0
ББК 65.290-2

© Азарова О., 2005
© Оформление.
ООО «Феникс», 2007

www.natahaus.ru

УПРАВЛЕНИЕ ВРЕМЕНЕМ

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

Peter Drucker, классик современного менеджмента

1. ВВЕДЕНИЕ В КУРС «УПРАВЛЕНИЕ ВРЕМЕНЕМ»

При опросе 2500 руководителей высшего звена Европы и США оказалось, что немецкие менеджеры проводят на работе 70 часов в неделю, английские — 60 часов, американские — 58, французские — 56, шведские — 54 часа. 23% опрошенных немецких менеджеров работают по 80 часов в неделю, 24% — по 100 часов. Для 75% опрошенных рабочая неделя превратилась в семидневку. Самым страшным «киллером» времени стали заседания, конференции, совещания, планерки и пр., занимающие до 65% рабочего времени. При этом 80% менеджеров выражают недовольство организацией подобных мероприятий и считают, что теряют на этом до 30% своего времени.

Исследования показывают, что 36% (78 дней в году) рабочего времени тратится впустую. Главными причинами эксперты называют недостаточное

планирование и недостаточный контроль. 43% своего времени руководители высшего звена тратят не на руководство, а на администрирование и бумажную работу.

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

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

Цель данной книги — помочь читателю найти и блокировать основные каналы потери его рабочего времени. Сам курс построен так, чтобы избежать ненужных потерь времени.

Читателю предлагаются тесты, вопросы в которых в ряде случаев содержат ответы. Вдумчиво прочтите вопрос, задумайтесь над ответом. Если Вы знаете, что Ваш ответ не соответствует действительности, это свидетельствует о том, что Вы уже начали работу над собой, выбрав тот ответ, который должен быть у хорошо организованного человека!

Что дает управление временем

1. Вы научитесь понимать, что является важным для достижения поставленных целей!

2. Вы достигнете своих целей быстрее. Ваша жизнь наполнится новым смыслом и удовлетворением!

3. Вы добьетесь успеха как в работе, так и в личной жизни!

4. Благодаря грамотному управлению своим временем Вы научитесь избегать стрессовых ситуаций или, попав в них, выходить из стресса с минимальными потерями!

5. Вы будете достигать большего за меньшее время, а сэкономленное время использовать для достижения других целей!

6. Поскольку Вы сами будете хорошо организованы, Вам будет проще и приятнее работать с Вашим начальником и подчиненными!

7. У Вас появится больше простора для творчества, поскольку Вы высвободите для этого достаточно времени!

8. У Вас просто появится больше свободного времени для себя!

ТЕСТ 1.
«Насколько эффективно Вы используете свое время?» Дела служебные

Выберите из приведенных ответов один.

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

9	Производите ли Вы впечатление человека надежного и уверенного в себе?			
10	Выделяете ли Вы себе время в течение дня, когда Вы можете позволить себе работать без посторонних помех?			
11	Умеете ли Вы закончить длинные телефонные разговоры?			
12	Можете ли Вы предотвратить возникновение проблемы прежде, чем Вам приходится ее решать?			
13	Используете ли Вы Ваше время наиболее эффективно?			
14	Устанавливаете ли Вы сроки с некоторым запасом времени для непредвиденных обстоятельств?			
15	Опаздываете ли Вы на работу, совещания, другие мероприятия?			
16	Можете ли Вы передавать часть своих обязанностей (делегировать) другим?			

17	Работают ли Ваши подчиненные с энтузиазмом над задачами, которые Вы перед ними поставили?			
18	Можете ли Вы легко вернуться к своей деятельности после того, как Вас неожиданно прервали?			
19	Делаете ли Вы каждый день что-то, что приближает Вас к намеченной цели?			
20	Можете ли Вы расслабиться во время Вашего свободного времени, не думая постоянно о работе?			
21	Знает ли Ваше окружение, в какое время и где Вас можно отыскать?			
22	Выполняете ли Вы наиболее важные дела, когда находитесь на пике формы?			
23	Могут ли другие заменить Вас на рабочем месте в Ваше отсутствие?			
24	Начинаете ли Вы и заканчиваете проект в строго установленные сроки?			

25	Работаете ли Вы с бумагами и документами один раз, или Вам нужно потом что-то переделывать и исправлять?			
ВСЕГО:				

*Ответы на этот и последующие тесты вы найдете на стр. 70

ТЕСТ 2.
«Насколько эффективно Вы используете свое время?» Дела личные

Ответьте на вопросы.

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

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

ТЕСТ 3.
«Насколько Вы умеете делегировать обязанности?» Дела служебные

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

2. ВРЕМЯ И ВЫ. МАТРИЦА ЭЙЗЕНХАУЭРА ТЕСТ 4. «НАСКОЛЬКО ВЫ УМЕЕТЕ УСТАНАВЛИВАТЬ ПРИОРИТЕТЫ И ДЕЛЕГИРОВАТЬ ОБЯЗАННОСТИ?»

Матрица Эйзенхауэра

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

ТЕСТ 4.
«Насколько Вы умеете устанавливать приоритеты и делегировать обязанности?»

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

Обработка результатов

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

Что Вы получили?

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

подготовить предложения о новом продукте, Ваши друзья, отношениями с которыми Вы так дорожите, забыли, как Вы выглядите. Вы догоняете уходящий поезд, и в один прекрасный момент окажетесь на пустом перроне с разрывом сердца.

Почему?

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

Что делать?

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

Золотое правило:
Кризис легче предотвратить, чем разрешить.

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

Что Вы получили?

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

Почему?

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

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

Что Вы получили?

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

Почему?

В силу каких-то причин Вы изо всех своих должностных обязанностей выбрали только неважные. Причем Вы сами определили, что для Вас является основным делом, и что — суета сует. Если Вы сами признаете, что тратите время на

выполнение неважных задач, то почему Вы так поступаете? У Вас нет ни четких целей, ни планов, как на ближайшее время, так и на долгосрочную перспективу. Это похоже на саботаж, причем пострадаете от него прежде всего Вы сами.

Что делать?

Если Вы собираетесь поискать себе другое место работы, подумайте вначале, на какую рекомендацию от Вашего теперешнего руководства Вы можете рассчитывать при таком трудовом энтузиазме? Наверное, целесообразнее привести в порядок дела на настоящем месте работы, чтобы Ваш начальник отпускал Вас со слезами на глазах и обещанием принять, как только Вы захотите вернуться назад. Для этого необходимо «просто» перенести центр тяжести Ваших дел в квадрант II, стать незаменимым и действительно нужным сотрудником. Для этого надо немедленно пересмотреть лист приоритетов, графики выполнения задач, освоить все техники экономии времени. Вам отступать некуда, Вы в кризисе, который может закончиться плачевно!

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

Что мы выучили из этого примера?

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

Д. Эйзенхауэр

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

2.1. КВАДРАНТ I. РАБОТОГОЛИКИ. ПРИНЦИП ПАРЕТО. МЕТОД АВС-АНАЛИЗА

«Во всем нужна мера».
Солон, между 640
и 635 — ок. 559 гг. до н.э.

Если Вы живете по его правилам, это стресс и кризис. Сроки и взрывы, управление кризисом, новые сроки и новые кризисы. Постоянный стресс убивает вначале способности мыслить и анализировать, затем возникают проблемы со здоровьем. Надежда, что дела из квадранта I будут закончены, и потом начнется новая, наполненная смыслом и более размеренная жизнь, ни что иное, как пустой звук. Стресс и кризис — это образ жизни, они переходят в привычку, человек становится зависимым от них и чувствует себя ненужным, если вдруг постоянное давление этих двух факторов вдруг по каким-то причинам заканчивается на какое-то время. Вспомните, как пусто бывает, когда Вы так интенсивно работали над срочным проектом, вкладывали всего себя, всю душу и энергию — и вдруг все закончилось. И нет больше привычного извинения за пропущенную встречу, забытое обещание и прочие обязанности нормальной жизни.

И надо опять возвращаться в этот реальный мир с его проблемами и неурядицами. Как попытка ухода от проблем реального мира, можно сказать, своего рода эскейпизм, возникает потребность в новой стрессовой ситуации. Людей, ведущих такой образ жизни, часто называют работоголиками (workoholics). Они обладают даром чрезвычайно быстро думать и принимать решения, любят работать хорошо и живут только работой. У них высокие стандарты выполнения работы, и они не прощают бездеятельности и безынициативности. Работоголики любят соревнование и ненавидят рутину, выполняют несколько дел сразу и прекрасно умеют работать в нескольких направлениях одновременно. Им трудно прекратить работу в конце дня. Их эксплуатируют или, во всяком случае, пытаются подсунуть свои дела все кому не лень. Работоголики редко добиваются большого успеха или получают повышение, поскольку и начальник, и все их окружение безумно боятся потерять «палочку-выручалочку», безотказного человека, готового просидеть над проектом месяц без выходных. Работоголики — люди высокой профессиональной подготовки, однако часто довольно ограниченного кругозора. Им недостает времени вникнуть в проблемы будущего, все заслоняет текущее управление кризисом. При всем уважении к людям, умеющим хорошо работать и делающим это на самом высшем уровне, надо сказать, что такой образ жизни к успеху не приведет.

Вы узнали себя? Вы стремитесь к успеху? Тогда за дело! Вы должны научиться делегировать обязанности, планировать свою жизнь и правильно устанавливать приоритеты. Планирование помо-

жет Вам вовремя выполнить дела из квадранта II и тем самым разгрузит квадрант **I**. Правильное определение приоритетов расставит по местам Ваши дела. Возможно, при этом окажется, что некоторые срочные и важные дела вовсе не такие важные, и место им в квадранте **III.** А дела из квадранта **III** надо научиться делегировать.

Учимся устанавливать приоритеты

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

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

поставленной цели, достигается 80% успеха. За 80% оставшегося времени достигается только 20%. Принцип Парето применяется, когда надо расставить приоритеты в делах одной тематики или направления.

Как установить приоритеты согласно принципу Парето

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

Золотое правило: Делегируйте все, что можно делегировать!

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

успех группы А составляет до 65%, группы В 20% и группы С только 15%.

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

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

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

Распределение задач по группам

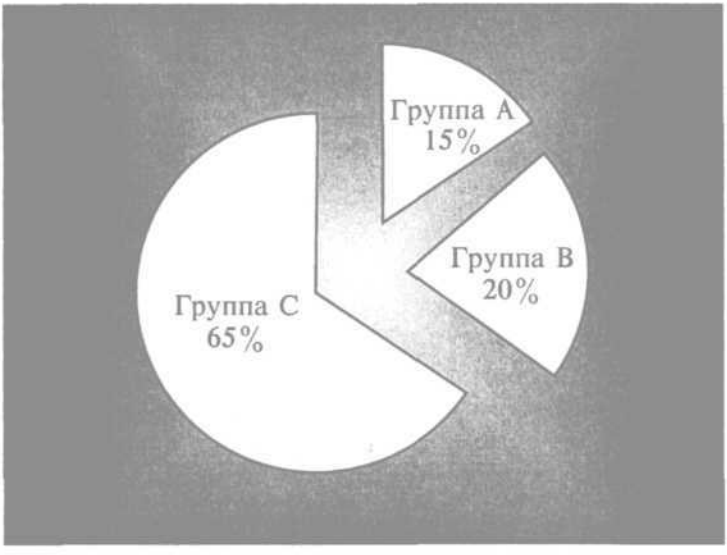


Рис. 1. Метод ABC-анализа

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

Учимся делегировать

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

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

1. Составьте список дел из квадранта III с указанием требований, предъявляемых к исполнителю, графиков выполнения.
2. Составьте список Ваших сотрудников, укажите сферу ответственности, меру занятости другими проектами.
3. Совместите оба списка и определите, кто из Ваших сотрудников с большим успехом мог бы выполнить определенные задачи из квадранта III.
4. Проведите соответствующую беседу с сотрудниками. Объясните им необходимость выполнения полученных задач как возможность будущего повышения по служебной лестнице. Отметьте для себя, кто из них проявил больше энтузиазма и интереса, в какой области, по каким причинам. Тот сотрудник, который регулярно справляется с выполнением важных и срочных работ, со временем станет Вашим заместителем или займет Ваше место, когда Вы уйдете на повышение. Хороший дублер возьмет на себя часть вашей деятельности, когда Вы уезжаете в командировку, примет правильные решения и обеспечит выполнение текущих проектов.
5. Нельзя делегировать вопросы из квадрантов I и II!

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

Гомер, ок. VIII в. до н.э.

2.2. КВАДРАНТ II. Я В ЗАМКЕ КОРОЛЬ

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

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

> «Менеджер делает дела правильно, а лидер делает «правильные» дела».
>
> Peter Drucker

> «Мудр тот, кто знает не много, а нужное».
>
> Эсхилл
> ок. 525 — 456 гг. до н.э.

Чтобы добиться успеха, надо воспитать в себе лидера, человека, ответственного не только за дру-

гих, но и в первую очередь за себя самого. За свою карьеру, семью, своих сотрудников, свои служебные и жизненные интересы. Чтобы стать лидером, надо научиться выбирать и делать «правильные» дела. Чтобы определить, какие дела в настоящий момент представляют для Вас стратегический интерес, необходимо научиться устанавливать правильные приоритеты.

2.3. ЦЕЛИ. ПЛАНИРОВАНИЕ

«Просыпаясь утром, спроси себя: «Что я должен сделать?». Вечером, прежде чем заснуть: «Что я сделал?».

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

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

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

Умение составить задание составляет одну из Ваших должностных обязанностей. Оценка длительности выполнения основывается на Вашем опыте. При этом Вы уже, вероятно, отметили, что обычно на выполнение уходит больше времени, чем Вы это планировали. Поэтому зарезервируйте на 20% больше времени как резерв при выполнении задания и еще 20% — на всякие внештатные ситуации. Поэтому, если Ваш рабочий день составляет 8 часов, то собственно на выполнение важных дел (квадранты I и II или группа А) у Вас остается только около 60% от полного рабочего времени, т.е. 4,8 часа, или 4 часа 48 минут. Не мудрствуя лукаво, оставьте 4 часа 30 минут. Остальные 3 часа 30 минут оплачиваемого рабочего времени Вы должны посвятить выполнению дел из квадрантов II, III и групп В и С, если Вы не сумели их делегировать.

Метод Альпы отличается от других своей пиктографией, т.е. пометками, которые должны указать на род деятельности и срочность выполнения.

Выберите сами такие значки, которые ясно Вам скажут, что это — дело срочное, это — важное, это — телефон, это — отдел маркетинга. Если Вам это помогает ориентироваться, Вы можете с успехом использовать значки-картинки.

Если Вас это раздражает, выберите другой путь внесения смысловых акцентов: подчеркивание маркерами разных цветов, толщины, смайлики и т.п.

ЦЕЛИ

«Не желай невозможного».
Хилон из Лакадемона,
VI в. до н.э.

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

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

КАК СФОРМУЛИРОВАТЬ ЦЕЛИ

1. Напишите на бумаге Ваш личный перспективный план развития. Укажите, каких целей Вы хотели бы добиться, какого положения в компании, уровня зарплаты с указанием сроков.
2. Напишите, что Вас не удовлетворяет в Вашей личной жизни, что бы Вы хотели изменить, почему.

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

3. Реально оцените Ваши шансы для желаемых перемен. Что Вы можете сделать сами, для чего потребуется помощь со стороны? Какого сорта и чего Вам это будет стоить? Чем придется пренебречь для достижения цели? Стоит ли цель таких усилий и жертв?
4. Выпишите цели и пути их осуществления в порядке важности по убыванию. Служебные и личные цели, если предполагается, что Вы намерены их достичь одновременно, должны быть записаны в одном временном интервале с точным указанием, чем Вы собираетесь пожертвовать во имя достижения цели. Укажите альтернативные пути достижения цели по принципу логического оператора «если». «Если я предприниму такие шаги, то получу

такой результат, если не предприниму, то результат будет, скорее всего, такой».

5. Для каждой поставленной цели укажите сроки, в которые Вы предполагаете достичь намеченного. Укажите, что Вы будете делать, если по каким-то причинам Вам не удастся достичь желаемого результата, — измените цель на альтернативную, продлите сроки выполнения первоначального плана, пойдёте на дополнительные жертвы или инвестиции.
6. Пометьте каждую поставленную перед Вами задачу буквами «А», «В», «С» по степени важности для достижения поставленной цели. «А» — очень важные, выполнение которых нельзя делегировать, «В» — просто важные, которые можно в ряде случаев делегировать, и «С» — рутина, без которой не обойтись.
7. Согласно методу установления приоритетов АВС, выберите в ряду «А», «В», «С» задачи, которые Вы можете выполнить самостоятельно. В особую строку выпишите дела, которые потребуют посторонней помощи. Особо определите, кто и как может Вам помочь в выполнении намеченного плана, руководствуясь правилами делегирования. На какой основе будет оказана помощь — безвозмездно, услуги, денежные расчеты?
8. Составьте пошаговый, т.е. годовой, квартальный, месячный, недельный и ежедневный планы. Распределите Ваше время таким образом, чтобы Вы могли до 15%

2.4. КВАДРАНТ III. СУЕТА СУЕТ, ИЛИ КРОШЕЧКА-ХАВРОШЕЧКА

«Подобно тому, как бывает болезнь тела, бывает также болезнь образа жизни».
Демокрит, ок. 470 или 460 — ок. 370 гг. до н.э.

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

делегировать. Освойте техники экономии времени, ознакомьте с ними Ваших сотрудников, и Вы получите солидный запас времени, которое Вы потратите на действительно важные мероприятия, которые приведут Вас к намеченной цели.

ТАБЛИЦА ПОТЕРЬ РАБОЧЕГО ВРЕМЕНИ

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

2.5. ТЕХНИКИ ЭКОНОМИИ ВРЕМЕНИ. ТЕХНИКА ВЕДЕНИЯ ТЕЛЕФОННЫХ ПЕРЕГОВОРОВ

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

Золотое правило:
Помните, если Вы звоните из офиса своей компании, Вы звоните от лица своей компании. И Ваша задача — не потерять это лицо.

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

Вы собираетесь позвонить в компанию, чтобы выяснить некоторые вопросы, относящиеся к области Вашей компетентности.

1. Прежде чем взять телефонную трубку, подумайте, так ли это необходимо? Должны ли Вы после телефонного разговора отправить письмо или факс? Не будет ли проще и эффективнее сразу написать письмо или отправить факс? Не будет ли эффективнее позвонить после того, как письмо будет получено? Не быстрее ли

связаться с сотрудником по электронной почте? Можете ли Вы получить нужную информацию из других источников? Знаете ли Вы точно номер телефона, имя и фамилию сотрудника, которому Вы собираетесь звонить?

2. Сформулируйте цель Вашего звонка. (Я звоню, чтобы выяснить следующие вопросы.) Приготовьте план разговора, запишите все ключевые вопросы, которые Вы собираетесь задать.
3. Подготовьте и упорядочьте на столе все необходимые документы, которые могут Вам понадобиться для аргументации Вашей позиции по обсуждаемому вопросу. Запишите по пунктам положения, которые Вы собираетесь привести в качестве аргументов. Приготовьте бумагу и ручку, чтобы записывать ответы Вашего собеседника.
4. Приготовьте вводную и заключительную фразы телефонного разговора. Сразу после приветствия сообщите о цели Вашего звонка.

   «Здравствуйте, Иван Иванович! С Вами говорит Анна Ивановна Петрова из отдела маркетинга компании «Прожектор». Я звоню по вопросу продажи наших изделий (цель звонка)...» и «Спасибо за информацию (помощь и пр.). Всего доброго! До свидания!».
5. Во время разговора делайте пометки на Вашем листе с аргументами, записывайте аргументы Вашего собеседника (цифры,

даты, имена сотрудников и компаний). Если Вы не согласны с какими-то доводами, не прерывайте, а запишите Ваши вопросы, чтобы задать их, когда Ваш собеседник закончит говорить.

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

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

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

Вы отвечаете на телефонный звонок

1. Назовите Ваше имя и название Вашей компании.

2. Если Ваш. собеседник не счел нужным представиться, уточните, с кем Вы разговариваете. (Извините, я не расслышал (а) Ваше имя.)
3. Спросите о цели звонка. Если Вы можете сами на него ответить, отвечайте конкретно на вопрос; сообщите, какие действия Вы предпримите в ответ на этот звонок; поблагодарите за интерес к компании и вежливо закончите разговор («Спасибо за Ваш звонок! Мы пришлем Вам нашу рекламу!/ Мы ждем Вас на следующей неделе в офисе нашей компании с образцами Ваших изделий./ Мы вышлем Вам новый счет завтра по факсу. Всего наилучшего! До свидания»).
4. Если вопрос не входит в сферу Вашей компетенции, сообщите номер телефона ответственного за него сотрудника и вежливо закончите разговор.
5. Если к телефону просят сотрудника, который по каким-то причинам в данное время отсутствует, сообщите, когда его можно застать по этому номеру телефона. Если требуется, запишите для него сообщение для передачи. Быстро и вежливо закончите разговор («Не стану Вас больше задерживать»).

Из приведенных выше примеров видно, что эффективно телефонный разговор можно провести тогда, и только тогда, если относиться к этому инициативно. Если Вы лидируете в разговоре, то и закончите Вы его тогда, когда сами сочтете это

нужным, при этом ни в коей мере не обидев Вашего собеседника. При этом Вы потратите на разговор ровно столько времени, сколько планировали, а не отдадитесь на произвол стихии телефонного многословия.

Борьба с перфекционизмом

«Забота об излишнем часто соединяется с потерей необходимого».

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

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

ТЕСТ 5.
«Страдаете ли Вы перфекционизмом?»

Ответьте на вопросы «Да» или «Нет».

		Да	Нет
1	Вы часто пытаетесь достичь заведомо невозможного?		
2	Вы часто страдаете от стресса?		
3	Вы боитесь перемен в работе, личной жизни, т.к. это всегда вносит что-то новое и непредсказуемое в Вашу жизнь?		
4	Вы боитесь заболеть или уехать надолго, т.к. никто кроме Вас, не выполнит Вашу работу так же хорошо, как и Вы?		
5	Вы не доверяете даже себе и часто перепроверяете, насколько правильно заполнены бумаги, где лежат важные документы, написаны ли и отправлены деловые письма?		
6	Вы способны отложить свои важные дела, чтобы выполнить маловажное и несрочное поручение, только потому, что Вы обещали?		
7	Вы боитесь допустить ошибку в работе, хотя знаете, что это не приведет к критическим последствиям?		
8	Вы не умеете сразу найти нужные бумаги, потому что постоянно перекладываете их из папки в папку, переставляете папки с полки на полку, пытаясь всякий раз оптимизировать порядок?		

9	Вы можете забыть обо всем на свете, нарушить весь свой график в попытке обязательно сейчас найти некую не особенно нужную Вам в данный момент справку только потому, что Вам кажется, что Вы положили ее именно в ту папку, где ищете?		
10	Вы считаете, что написание писем — особое искусство, которое требует больших затрат времени?		
11	Вы никогда не создаете банк данных писем-образцов, т.к. считаете что каждое письмо должно нести отпечаток индивидуальности?		
12	Вы на редкость пунктуальный и обязательный человек, хотя никто не знает, как дорого Вам это стоит?		

Золотое правило:
Не впадайте в крайности! Крайности вредны для успешной карьеры!

Техника избавления от перфекционизма

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

не выполнить обещания, хотя такая работа мне просто не под силу).

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

1. Необходимым атрибутом вашего рабочего стола должен быть план работы на день. Не откажите себе в удовольствии сделать пометку о выполнении намеченного на день. Тогда Вы не станете нервничать, вспоминая, сделано дело или нет, как и когда.
2. При работе с бумажными документами очень у многих людей срабатывает ассоциативное восприятие увиденного. Вы можете запомнить порядок расположения строчек в книге, документе, дату или фамилию автора письма. Если Вы точно знаете, что является наиболее важным для этой бумаги, полезно будет

подчеркнуть эти наиболее важные для Вас места маркером, сделать цветные закладки с пояснительной надписью вверху для книги.

3. Не пожалейте времени и раз и навсегда упорядочьте Ваш архив, расставьте все папки по полкам, надпишите, где и что можно найти, даже если Вы по каким-то причинам отсутствуете на рабочем месте.
4. Договоритесь с Вашими коллегами, что всегда вместо изъятого документа или одолженной в Ваше отсутствие книги должна находиться записка, кто, когда и на какое время взял Ваши вещи в Ваше отсутствие. Нарушителей надолго отлучайте от совместного пользования Вашим архивом, библиотекой, рабочим столом.

Золотое правило:
Порядок не там, где его постоянно наводят, а где его поддерживают.

Что Вы выучили из этого примера?

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

Золотое правило:
Не стыдно не знать, стыдно не пытаться узнать.

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

Техника использования биологических ритмов

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

ТЕСТ 6.
«Жаворонок или Сова?»

1	В котором часу Вы встаете без будильника?	До 6 утра — А
		В 6-8 час. — А
		После 8 час. — В
2	В котором часу Вы бы встали сами, если бы у Вас была такая возможность?	В 5-7 час. — А
		В 7-8 час. — А
		В 8-9 час. — А
		После 9 час. — В

3	Хотелось бы Вам поспать днем?	Да — А
		Нет — В
4	Страдаете ли Вы, когда Вас будят?	Да — В
		Нет — А
5	Злитесь ли Вы, если Вам приходится вставать одному?	Да — В
		Нет — А
6	Вы с аппетитом завтракаете?	Да — А
		Нет — В
7	Когда Вы начинаете чувствовать послеобеденную усталость?	В 14-15 час. — А
		В 15-16 час. — А
		В 16-17 час. — В
8	Нравится Вам проводить вечер вне дома?	Да — В
		Нет — А
	Или за телевизором?	Да — В
		Нет — А
	Или лучше пораньше лечь спать?	Да — В
		Нет — А
9	В котором часу вечером Вы чувствуете усталость?	До 21 час. — А
		В 21-23 час. — А
		После 23 час. — В
10	Вы поздно идете спать?	Да — В
		Нет — А

Из этого теста Вы уже поняли, кто Вы — Жаворонок или Сова. Оба типа, равно как и смешанный, считаются совершенно нормальными явлениями реальной жизни. Ориентация биологических ритмов людей заложена при рождении и зависит от работы многих функциональных систем организма, прежде всего ферментной. Поэтому не стоит

корить себя, если Вы не в состоянии рано встать и сразу начать продуктивно работать, как Ваш коллега или знакомый. Или наоборот, Вам сложно засиживаться допоздна за работой уже просто по той причине, что Вы в это время дня уже плохо что-то воспринимаете и не можете больше так же эффективно работать, как в утренние часы. Надо подчеркнуть, что смена активных и пассивных фаз дня для обоих типов имеет одинаковый характер. Различие заключается во времени начала первой активной фазы. На графике приведены усредненные графики распределения дневной активности для жаворонков и для сов.

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

Упражнение

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

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

Постройте следующий график. По оси «Время» отложите Ваши часы работы. По оси «Готовность к работе» отложите в процентном отношении Вашу готовность выполнять поставленные задачи. Возьмите за образец график биологической активности, приведенный выше. Возьмите за 100% готовность принять важное решение, провести важное совещание, успешно выступить с докладом и пр., т.е. пик Вашей интеллектуальной и деловой активности.

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

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

Золотое правило:
Работайте по своим биологическим часам, а не против них!

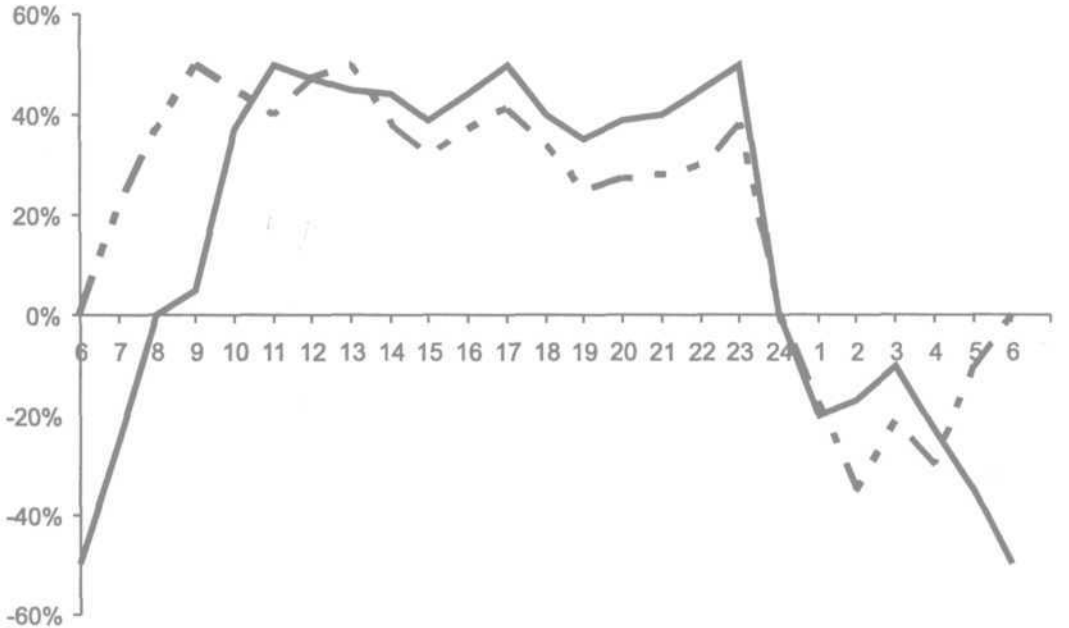


Рис. 2. Распределение суточной активности. Жаворонки, Совы

Конференции, совещания, встречи с коллегами, подчиненными, клиентами

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

Вы должны подготовить и провести совещание

Прежде чем заняться подготовкой совещания, подумайте, действительно ли оно так необходимо? Сумеете ли Вы собрать всех заинтересованных сотрудников в определенное время в определенном месте?

Иногда лучше обратиться с информационным письмом ко всем потенциальным участникам совещания, или провести селекторную или телеконференцию.

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

ПЛАН ПОДГОТОВКИ СОВЕЩАНИЯ

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

2. Каждый участник заранее должен знать полный состав присутствующих, повестку дня, тему и цель совещания.
3. Вы должны позаботиться о приглашении сотрудников, ответственных за вопросы, обсуждаемые на совещании. Приглашения должны быть разосланы не позднее, чем за неделю, чтобы избежать совпадений по времени с другими заседаниями. Укажите в приглашении, что участник должен обязательно немедленно информировать Вас, если он по каким-то причинам не сможет присутствовать на заседании. В ряде случаев встречу приходится переносить.
4. Каждый сотрудник должен быть готов к личному участию в заседании. Для этого каждый должен располагать своим набором фактов, дат, необходимых цифр, относящихся к его участку работы и упорядоченному в соответствие с повесткой дня.
5. Проверьте и согласуйте весь фактический материал: сроки, цифры, объемы производства, названия компаний-поставщиков, цены и пр., чтобы все члены Вашей команды располагали одинаковыми наборами информации.
6. Строго следуйте назначенным Вами же: времени начала заседания, регламенту, объявленному заранее, времени окончания заседания.
7. Проверьте исправность света, отопления, кондиционера, технических средств презентации (проекторы, доска, мел, указки, писчая бумага и пр.).
8. Заранее назначьте секретаря, который будет вести протокол заседания.

9. Подумайте и оптимально распределите места за столом заседаний. Избегайте сажать рядом или друг напротив друга сотрудников, чьи служебные интересы могут стать предметом конфликта на совещании.
10. Позаботьтесь заранее, чтобы всем хватило стульев.
11. В ряде случаев, особенно при сложных и продолжительных совещаниях, протоколом предусматриваются небольшие (10—20 минут) перерывы для отдыха и обсуждения острых проблем в неформальной обстановке. Позаботьтесь заранее о кофе, чае и других безалкогольных напитках. Если бюджет Вашей организации позволяет, можно заказать небольшие бутерброды.
12. Укажите заранее, что мобильные телефоны для удобства остальных участников должны быть отключены на время заседания.

Вы должны принять участие в совещании

Прежде чем соглашаться на участие в любом мероприятии, требующем значительных затрат времени, ознакомьтесь с повесткой дня, обсуждаемыми вопросами, списком участников, своей ролью в этом заседании. Если Вы считаете, что Ваша роль сведется к пассивному отсиживанию, т.е. прямой потере времени, под любым благовидным предлогом отклоняйте такое предложение. Ничего полезного для Вас оно не сулит. Если же совещание затрагивает интересные для Вашего подразделения вопросы или Вы сможете встретиться с людьми, знакомство и общение с которыми представляет для Вас интерес, тща-

тельно подготовьтесь к такому событию. Для этого Вам необходимо изучить все рассматриваемые на совещании вопросы, чтобы принять активное участие в их обсуждении. Выясните с Вашим непосредственным начальником, какая роль отведена Вам в обсуждении, какое выступление Вы должны приготовить. Если это не совещание по обмену мнениями, важно, чтобы Ваши заявления не шли в разрез с мнением Вашей команды.

ПОДГОТОВКА К ВСТРЕЧЕ С КОЛЛЕГАМИ, ПОДЧИНЕННЫМИ, КЛИЕНТАМИ

1. Сформулируйте цель встречи/переговоров. Составьте повестку дня проведения встречи. Если во встрече принимают участие несколько человек, определите «ролевое» участие каждого.
2. Подготовьте список обсуждаемых вопросов, раздайте каждому участнику с Вашей стороны.
3. Подготовьте все альтернативные варианты, которые могут быть предложены, если Вы не сумеете прийти к соглашению сразу.
4. Подготовьте все необходимые документы, фактический материал по обсуждаемому вопросу. Ознакомьте с ними всех участников встречи с Вашей стороны.
5. Продумайте регламент проведения встречи. Если встреча продлится более 2 часов или Вы предполагаете, что Вам будет непросто убедить Ваших партнеров, позаботьтесь о кофе/напитках в перерыве. Время перерыва (не более 20 минут) можно очень плодотвор-

но использовать для продолжения обсуждения, но уже в неформальной обстановке.

6. Обдумайте, как распределить места участников встречи за столом переговоров. Обычно одна команда занимает места по одну сторону стола, а другая — места напротив. Приготовьте для каждого участника-гостя папку с рекламными материалами Вашей компании.
7. В конце встречи подведите итог переговоров. Повторите, к каким соглашениям вы пришли, каких результатов достигли. Если во время встречи какие-то вопросы остались нерешенными, особо отметьте, по каким причинам; какая дополнительная информация потребуется для следующей встречи; когда и где вы собираетесь провести новый раунд переговоров.

2.6. СКРЫТЫЕ РЕЗЕРВЫ ЭКОНОМИИ ВРЕМЕНИ ОРГАНИЗАЦИЯ РАБОЧЕГО МЕСТА

Взгляните на свое рабочее место — Ваш стол. Что на нем? Горы бумаг, свидетельствующие о высокой занятости? Различные записи, книжки, справочники, однозначно указывающие, что работающий занят интеллектуальным трудом повышенной сложности? К вышеперечисленным атрибутам занятости живым укором там и тут прикреплены различные памятки, что Вы должны успеть сделать сегодня, завтра, всегда? Вы подходите к столу и не знаете, с чего начать, за что хвататься в первую очередь, как

разобрать все эти завалы? Не кажется ли Вам, что Вы находитесь в прямой зависимости от своего рабочего места? Оно диктует Вам, что и когда надо сделать, бесцеремонно напоминая о делах неважных, пряча под грудами бумаг нужные, вгоняя Вас в стресс одним видом всего того, что Вам предстоит сделать? Подумайте, сколько полезного времени Вы теряете просто из-за того, что Ваше рабочее место плохо организовано? Сколько крови и нервов у Вас ушло на то, чтобы отыскать в бесконечном беспорядке нужные протокол, расчет стоимости, копию диплома, которая вдруг срочно понадобилась Вашему кадровику, чтобы заполнить бумаги на Ваше повышение по службе? Честно признайтесь себе, сколько раз Вы пытались начать «новую жизнь» и упорядочить свое рабочее место? Не получилось? Почему? Если Вы начнете винить внешние обстоятельства, чрезвычайную нагрузку, болезнь, Вы будете глубоко неправы. Всему причина — Ваши лень и неорганизованность.

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

Золотое правило:
Порядок — это когда у каждой вещи есть свое определенное место.

Подумайте, как лучше организовать Ваше рабочее место?

Пожалуй, самым оптимальным является блочно-модульная организация рабочего места. В этом случае Вы размещаете бумаги, расчеты, всю прочую документацию по темам — модулям. Внутри каждого модуля существуют блоки, которые Вы должны организовать так, чтобы ими удобно было пользоваться. Можно сделать блоки по времени поступления документа, направлению работы внутри модуля, по степени приоритетности задачи и т.д. Все блоки и модули должны быть четко определены и отделены друг от друга. Различные модули лучше разместить в различные папки-скоросшиватели, внутри которых находятся блоки, разделенные специальными цветными вкладками.

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

Очень часто можно наблюдать такую картину. Стол завален папками, бумагами, к которым прикреплены листочки-напоминания. При таком положении дел можно подумать, что работник занят сегодня исключительно этими делами. Однако проходит время, а положение дел не меняется — тот же стол, те же бумажки-напоминания. О чем это говорит? Только о том, что такой способ организации труда не работает. Вместо листиков — памяток, папочек и бумажечек, лежащих на видном месте, чтобы про них не забыть, надо всего лишь завести дневник, еженедельник, календарь для планирования своего времени. Выберите, что Вам больше по вкусу — обычный ежедневник-еженедельник в виде книжки, маленький или обычный компьютер

со специальной программой дневником. У каждого есть свои преимущества — если книжка всегда с Вами, то карманный компьютер может дать Вам звуковой сигнал, чтобы напомнить о встрече. База данных, занесенная в большой компьютер, будет служить Вам долгие годы.

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

Ваши помощники

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

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

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

Стратегия — выбросить все ненужное **и** сделать **наиболее эффективным все нужное.**

Как реализовать стратегию? Этот шаг — выполнение стратегии.

Что можно выбросить и как сделать **эффективным нужное?**

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

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

Наглядный жизненный пример использования основной формулы стратегического менеджмента. Смотрите на рисунке 3.

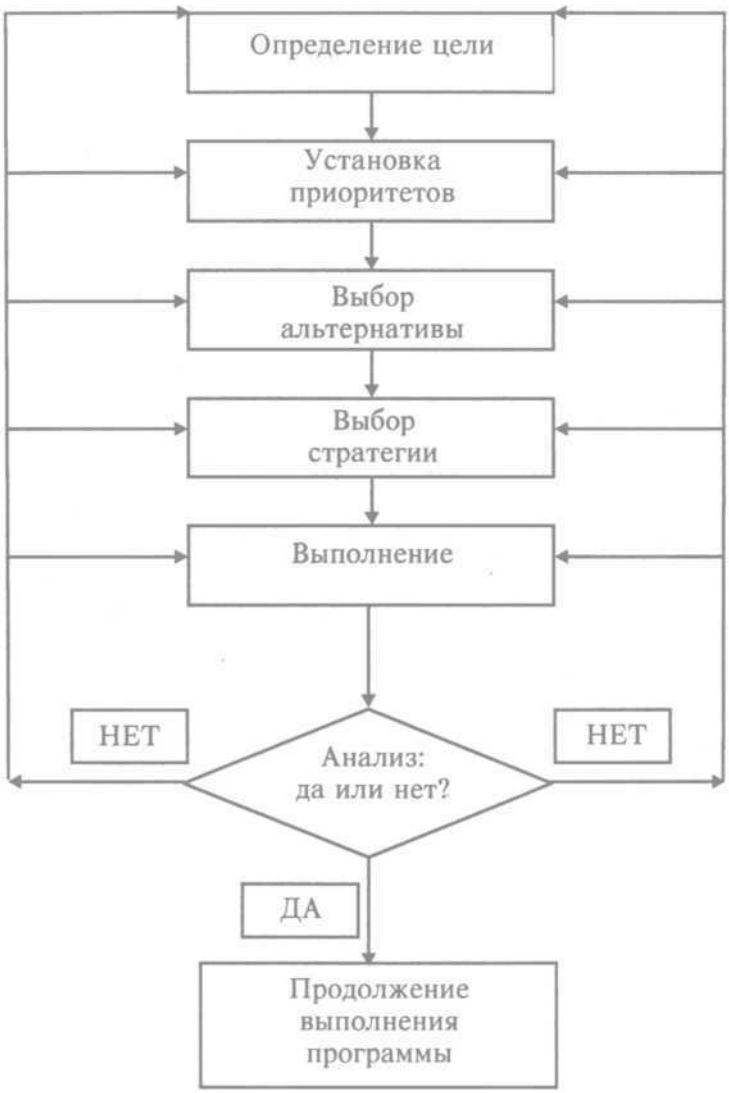
Нас окружают вещи, много вещей. Вещи разные, нужные и не очень, что-то радует глаз, без чего-то нельзя обойтись. Подумайте, так ли нужно все, что лежит у Вас на столе, копится в шкафу? Определенно, НЕТ!

Все, что Вам сейчас не нужно.

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

Текущие дела, т.е. то, что имеет отношение к Вашей непосредственной деятельности, надо тоже систематизировать. Вспомните круг Ваших должностных обязанностей. Например, проект ААА, тема БББ, прибор, продукт ССС. Разложите по стопкам ААА, БББ, ССС все материалы, связанные с этими проектами. См. выше об эффективности блочно-модульной системы организации. Внутри стопок наведите одинаковый внутренний порядок — проектная документация, письма и т.п. должны быть расположены по датам поступления. Почему это полезно? Вы почти всегда помните, КОГДА Вы получили письмо, распоряжение, документацию, какая при этом была погода, тепло — холодно, как были одеты, т.е. налицо ассоциативная связь. Если же во всех папках порядок расположения будет одинаковым, Вы скоро к нему привыкнете и перестанете терять время на поиски нужного документа.

Рис. 3. Стратегический менеджмент в действии



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

Записная книжка или RAM. Это книжка-памятка, которая всегда с Вами. Где бы Вы ни находились — на работе, в банке, в магазине — книжечка размером с открытку всегда придет Вам на помощь, если надо срочно что-то записать. Если сравнивать с компьютером, то такая записная книжка — это оперативная память. Если информация нужная, Вы перенесете ее в постоянную память, если нет — просто выбросите. Записная книжка лучше различных листиков тем, что листы записной книжки не теряются!

Записную книжку RAM нужно постоянно освобождать от ненужной информации. Если Вы уже перенесли информацию в постоянную память, использовали или она оказалось ненужной, выдирайте листок без сожаления. Порядок надо поддерживать.

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

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

Маркеры. Отмечайте маркером всю ту информацию в документах, которая Вам может понадобиться. Нет смысла раз за разом изучать весь документ, если Вам требуется узнать только, например, срок поставки комплектующих. Выделите

дату и название, этого будет достаточно. Строго говоря, целью документа и было только это сообщение — доставка чего, когда.

Ваш портфель, сумочка. Если Вам приходится носить портфель, организуйте в нем постоянный порядок на основе блочно-модульной структуры. Деловые бумаги находятся в папке, мобильный телефон в специальном отделении, предметы гигиены (дезодорант, расческа и пр.) в косметичке, записная книжка RAM, еженедельник, ручка. Кладите каждую вещь на отведенное ей место. Если Вы, например, держите мобильный в кармане, пусть он там и находится. Представьте себе, в какой стресс Вы себя вгоните, если начнете искать мобильный или бумажник со всем содержимым в неположенном месте! Порядок в портфеле или сумке не только экономит время и нервную энергию, он радует своей надежностью и красотой.

Еженедельник. Ваше Alter ego. Это Ваше второе Я. Выше Вы узнали, как эффективно планировать время, выбрали для себя те приемы экономии времени, которые больше всего подходят к Вашей деятельности. Это была теоретическая часть курса. Практическая же часть состоит в применении этих знаний для реальной ситуации. Составление плана на день, который Вы затем внесете в еженедельник, начинается с определения всех тех задач, которые Вы предполагаете решить завтра. Выпишите все дела, задумайтесь, каким квадрантам Матрицы Эйзенхауэра или группам метода ABC они соответствуют? Расставьте приоритеты. Определите, какое время займет выполнение Вашего плана на завтра?

Вспомните, что на все плановые мероприятия следует отвести 60% рабочего времени, 20% оставить в запас на непредвиденные ситуации и 20% — резерв времени на выполнение основного плана. Теперь напишите иерархический план работы на завтра, поставив в его начало самые важные дела, и завершив план делами важными, но не срочными. Успеете, хорошо, не успеете, перенесете на завтра. Не горит! Если Вы к тому же распределите свою занятость по часам, Вы получите в результате так называемый т.н. рамочный план дня. Строго говоря, в каждом еженедельнике есть строка времени дня. Поэтому рамочный план Вы получите в любом случае.

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

Сборы на завтра. Утренние сборы — источник непреходящего стресса для любого работающего человека. Однако если всем членам семьи один раз обсудить и договориться выполнять общие правила для всех, то утреннего стресса можно избежать. Созовите «круглый стол» Вашей семьи, установите и распределите круг обязанностей, и

со следующего утра начните выполнять принятое соглашение. К кругу обязанностей каждого члена семьи относятся такие простые вещи как подготовка с вечера одежды и обуви, портфеля для школьников и менеджеров. Все важные решения, как, например, очередь в ванную и очередность приготовления завтрака, принимаются совместно и так же совместно выполняются. Ничего, кроме доброй воли и желания избежать стресса, ни от кого не требуется.

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

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

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

Время в транспорте, ожидания

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

Искусство говорить «нет»

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

План отказа

1. Поблагодарите предлагавшего самым горячим и искренним образом.
   - Дорогой (ая)/Уважаемый (ая)... во-первых, я хочу поблагодарить (Вас) за такое заманчивое предложение.

2. Высоко оцените его/ее предложение.
   - Это действительно прекрасная организация с хорошими традициями, известная во всем мире своими благотворительными акциями.
   - Это великолепный проект во всех отношениях.
   - Это почти то, о чем я мечтала всю жизнь.

3. Приведите, если считаете нужным, убедительную причину, заставляющую Вас отклонить такое заманчивое предложение.
   - Однако если я сейчас соглашусь на предложение занять место общественного вице-президента, я должен буду лишить мою семью совместного отпуска как минимум на три года.
   - Однако, по ряду причин я сейчас, к сожалению, не могу принять Ваше предложение.

4. Еще раз выразите свою признательность за предложение.
   - Тем не менее мне хотелось бы, чтобы Вы знали, как я Вам признателен за это предложение.
   - Я хочу еще раз поблагодарить Вас за то, что Вы вспомнили обо мне в связи с таким престижным предложеним.

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

Большое спасибо, что Вы обратились ко мне с этим предложением. Однако, поскольку я до конца месяца буду занята очень важным годовым

отчетом нашей организации, мне приходится Вам отказать.

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

Время — деньги. Куплю время

Звучит парадоксально, однако, если посмотреть внимательно, то иногда можно купить время за деньги, если правильно расставить приоритеты. Вы находитесь в цейтноте, однако это не избавляет Вас от обязанности иметь чистую одежду, регулярно питаться и пр. В этом случае Вам помогут многочисленные службы быта: доставка продуктов, доставка обедов, прачечные с доставкой, службы по уборке квартир, мытью окон и другой сервис. Пользуясь такими услугами, Вы высвобождаете свое время, заплатив за это. Когда это оправданно? Если качество предлагаемого сервиса соответствует цене, а цена Вашего затраченного времени существенно выше уплаченных денег, Вы можете смело покупать себе дополнительное время. Такие расходы окупаются очень быстро.

Огромные резерв экономии времени — путь в транспорте на работу. Что лучше, простоять час в пробке или воспользоваться метро? Может, лучше уехать часом позже или часом раньше?

3. ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Контрольный тест «Мой образ жизни»

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

		Да	Нет
1	Я часто раздражаюсь, поскольку я изрядно перегружен работой		
2	Я уже не могу отключиться от мыслей о работе		
3	Я считаю, что можно одновременно заниматься несколькими делами		
4	Я страдаю расстройством сна		
5	Уже с утра я чувствую себя усталым и разбитым		
6	Каждый вечер я чувствую себя усталым донельзя		
7	Часто я чувствую себя под прессом времени		
8	Гора дел передо мной постоянно растет		
9	Я охотно откладываю телефонные звонки, которые обязан сделать		
10	Я часто работаю сверхурочно		
11	Я чувствую себя ответственным за все		

12	Когда я делаю ошибку, я страшно нервничаю		
13	Мое так называемое свободное время распланировано до конца		
14	У меня нет ни минуты свободного времени между различными служебными мероприятиями		
15	Из-за чрезвычайно плотного графика я не могу сделать ничего дополнительно		
16	Часто мне трудно найти нужные бумаги или документы		
17	Мне трудно отказать, если меня просят что-то сделать		
18	Часто я разрешаю взваливать на себя чужие обязанности вопреки моей воле		
19	Часто я узнаю о важных вещах слишком поздно		
20	Часто я опаздываю или вообще пропускаю мероприятия		
21	У меня нет времени ни на семью, ни на друзей, ни на родственников		
22	Прежде чем я начинаю какое-то дело, я выясняю, что для этого нужно обязательно сделать		
23	Я просто ненавижу планировать свое время		
24	Я трачу совсем немного времени на образование и здоровье		
25	Моя служебная жизнь сильно влияет на мою личную жизнь		
26	Я поставил себе задачу добиться большего в своей карьере, чем другие		
27	Я хочу быть сильной личностью		
28	Принимая во внимание высокий уровень безработицы, я боюсь потерять работу, поскольку тогда мне будет нечем заняться и нечем кормить семью		

29	Я боюсь потерять скорость, если у меня вдруг окажется мало работы		
30	Я боюсь постареть		
31	У меня всегда присутствует звуковой фон — радио, телевизор и т.п.		
32	Когда я не могу работать, я чувствую себя недогруженным		
33	Большая профессиональная нагрузка защищает меня от претензий со стороны семьи		
34	Отдых я всегда провожу по плану		
35	Ничегонеделание приводит к ощущению внутренней пустоты		

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

«Истинно велик тот человек, который овладел своим временем».

Гесиод, 700 г. до н.э.

9 правил эффективного использования времени (счастливой жизни)

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

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

Больших Вам свершений!

4. КЛЮЧИ К ТЕСТАМ

ТЕСТ 1. «Насколько эффективно Вы используете свое время?» Дела служебные. Обработка результатов

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

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

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

61—80 Вы неплохо умеете управлять своим временем. Однако в Вашей практике случаются прорывы.

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

41—60 Да Вы же спите на ходу!

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

21—40 Ситуация вышла из под Вашего контроля!

Рекомендация: Начните сей же час изучать курс! Определите, что Вам мешает рачительно

использовать свое время. Упорядочьте Вашу жизнь! Наведите порядок в мыслях и чувствах. Освойте техники эффективного использования своего времени.

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

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

ТЕСТ 2. «Насколько эффективно Вы используете свое время?» Дела личные. Обработка результатов

Вопросы 1—10

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

Если большинство Ваших ответов на вопросы 1—10 отрицательные, Вас можно поздравить: Ваша жизнь выглядит довольно размеренной и почти

лишенной стресса. Вы умело управляете своими нагрузками, распределяя их вполне оптимально.

Вопросы 11—12

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

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

Вопросы 13—15

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

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

Вопросы 16—20

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

Отрицательные ответы указывают на то, что Вы вполне самодостаточный человек и прекрасно

обходитесь обществом своих близких, книгами, самообразованием.

ТЕСТ 5. «Страдаете ли Вы перфекционизмом?» Обработка результатов

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

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

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

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

ТЕСТ 6.
«Жаворонок или Сова?»
Обработка результатов

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

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

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

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

Контрольный тест «Мой образ жизни».
Обработка результатов

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

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

В вопросах 20—21 ответы «ДА».

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

В вопросах 22—27 ответов «ДА» большинство.

Вы неудовлетворены текущим состоянием дел и хотели бы что-то изменить в будущем. Насколько Вы уверены, что можете долго придерживаться этого немерения? И что с Вами станется при этом?

В вопросах 28—35 ответов «ДА» большинство.

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

ПРИЛОЖЕНИЕ. ИСКУССТВО ПЕРЕГОВОРОВ

1. ВВЕДЕНИЕ. ПЕРЕГОВОРЫ. ТЕСТ 1. НАСКОЛЬКО Я ХОРОШИЙ ДИПЛОМАТ?

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

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

Простых переговоров не бывает. Обычно переговоры бывают сложными или очень сложными.

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

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

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

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

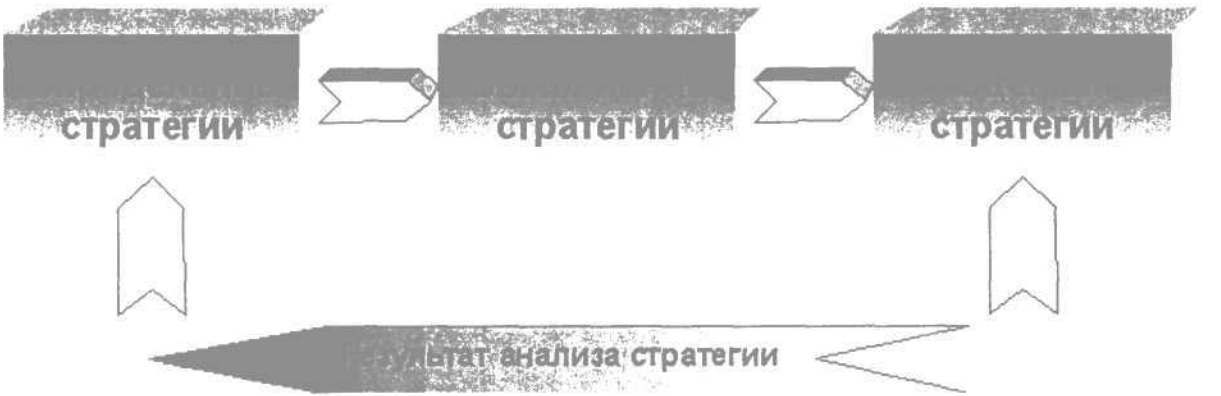


Рис. 1. Основная формула стратегического менеджмента.

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

ТЕСТ 1.
Насколько я хороший дипломат?

		Да	Нет
1	Я могу убеждать людей		
2	Я готов(а) к компромиссу, соглашению на взаимовыгодных началах		
3	Мне нравится процесс борьбы мнений		
4	Меня радует победа		
5	Я склонен (склонна) оказывать давление на других людей		

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

2. ПОДГОТОВКА ПЕРЕГОВОРОВ. ТЕСТ 2. НАСКОЛЬКО ХОРОШО Я УМЕЮ УЧАСТВОВАТЬ В ПЕРЕГОВОРАХ?

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

Любые переговоры состоят из трех стадий:

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

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

ТЕСТ 2.
Насколько хорошо я умею участвовать в переговорах?

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

		Часто	Редко	Никогда
1	Я никак не мог(ла) закончить свое выступление, поскольку меня все время прерывали, задавали вопросы, я терял (а) мысль, потом было трудно вернуться к докладу			
2	Поскольку я не был(а) соответствующим образом подготовлен(а), некоторые вопросы заставали меня врасплох			
3	Я чувствовал(а), как меня буквально подталкивают к принятию решения, хотя еще не все было обсуждено. Я не был(а) морально подготовлена к такому психологическому прессингу			
4	Один из партнеров ясно давал мне почувствовать свое превосходство, обращаясь со мной снисходительно			

5	Я был(а) подавлена его превосходством. Я мог(ла) бы лучше отвечать на его вопросы, если бы был(а) лучше морально подготовлен(а). Позже я мучался (мучалась) угрызениями совести, что поддался (поддалась) на его давление			
6	Общая атмосфера переговоров была для меня новой, недружественной, слишком формальной. Я чувствовал(а) себя неуютно			
7	Все разговоры увязли в глобальных проблемах. Никто, казалось, не был заинтересован в подписании соглашения			
8	Высказываемые аргументы звучали как пустые фразы			
9	Обсуждались самые несущественные детали. Суть проблемы осталась нетронутой			
10	Партнер по переговорам показался мне несимпатичным с самого начала			
11	Я точно не знал(а), с кем я должен (должна) договариваться, какие у меня полномочия, какие предложения я имею право вносить			

12	Нас постоянно прерывали — звонил телефон, несколько раз входила секретарша, наших партнеров вызывали по мобильному телефону. Обстановка была явно не деловой			
13	Другой партнер по переговорам выглядел рассеянным, невнимательным, отстраненным. Мне казалось, что я говорю со стенкой. От него невозможно было добиться ответа			
14	Третий партнер, на первый взгляд, выглядел очень предупредительным и обходительным. Однако он ни на шаг не отступил от своего заранее сформулированного мнения			
15	Мы не пришли ни к какому соглашению. Все оказалось очень расплывчатым, ни у кого не было конкретных аргументов, никто, казалось, не предполагал, чем должны были закончиться эти переговоры			

2.1. ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ПОДГОТОВКА. ЦЕЛИ ПЕРЕГОВОРОВ. ОПРЕДЕЛЕНИЕ ОБЛАСТЕЙ СОВПАДЕНИЯ И РАСХОЖДЕНИЯ ИНТЕРЕСОВ. ПРЕДМЕТ ПЕРЕГОВОРОВ. КТО ВАШИ ПАРТНЕРЫ? ПОНИМАНИЕ МОТИВАЦИИ И ИНТЕРЕСОВ ПАРТНЕРА. ПОДГОТОВКА ПЛАНА ПЕРЕГОВОРОВ

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

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

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

должны быть подготовлены по каждому пункту предмета договора, сроков выполнения, распределения обязанностей.

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

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

© О. Азарова Искусство переговоров

Рис. 2. Структура ЦЕЛИ

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

Предмет переговоров — это обычно заказ нового/известного продукта, выпуск совместного продукта, покупка/продажа сырья, оборудования, получение контракта на производство, строительство, реконструкцию, размещение и управление капиталов, альянс или поглощение и т.п. При этом важно понять, ПОЧЕМУ? партнер обратился именно к Вам, к Вашей компании, т.е. **понимание мотивации партнера.** Постарайтесь понять на основе анализа положения дел в компании-партнере, каких преимуществ он ищет, — низких цен, дешевой доставки, доступного сервиса, уникальности продукта и пр.? Подумайте, каких выгод для своей компании можете добиться Вы, зная мотивы и потребности Ваших партнеров по переговорам? Все вышесказанное в равной степени относится и к Вашим партнерам. Они точно так же будут искать движущие силы и мотивы, если предложение исходит от Вашей компании.

Обычно состав участников переговоров сообщается заранее. Постарайтесь на основе поданного списка участников выяснить их нынешнее/прошлое положение в компании, образование, возраст, привычки, характер. Иногда при судьбоносных переговорах (выход на международный рынок, захват чужого сегмента рынка и пр.) можно воспользоваться услугами консалтинговых компаний. При этом такая компания обязана обеспечить Вам всю полноту информации о компании-партнере, потенциальных участниках переговоров. Будьте готовы к тому, что и партнеры могут получить аналогичную информацию о Вас и даже из того же источника! Если Вы лично возглавляете свою команду, на каждого участника с противополож-

ной стороны выдвиньте своего сильного игрока. Например, если в переговорах с противоположной стороны принимает участие известный своими достижениями в бизнесе начальник отдела маркетинга, введите со своей стороны равного по рангу и квалификации человека. Ситуация похожа на футбол, где почти всегда сильного игрока одной команды «опекает» игрок другой команды, не давая ему забить гол. Причем эта роль определяется до начала игры!

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

и поведение. Искусство убеждения и переговоров заключается в выявлении потребностей партнера и возможности их удовлетворения с выгодой для своей компании.

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

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

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

- знакомство,
- обмен начальной информацией с партнерами,
- предварительная психологическая оценка другой команды,
- начало переговоров, определение повестки дня, целей встречи,
- процесс переговоров с указанием ролевого участия членов Вашей команды, определение путей выхода из затруднительных ситуаций,
- поведение Вашей команды в перерывах: обмен информацией, мозговой штурм, обсуждение, анализ и возможная замена

стратегии, установление дружеских отношений с партнерами,
- условия завершения переговоров — по достижении цели или по лимиту времени, определение условий и места следующего раунда, если это потребуется,
- завершение переговоров, заключительный банкет, если предусмотрен.

2.2. СБОР И АНАЛИЗ ИНФОРМАЦИИ. ВЫБОР СТРАТЕГИИ ПЕРЕГОВОРОВ

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

Кто Ваш партнер? Какое место на рынке он занимает, в каком состоянии дела в компании на момент переговоров (успех/застой; выпуск новых продуктов/сокращение ассортимента, расширение/сокращение влияния на рынке, указать — каком, локальном или международном; почему, трудности со сбытом, производством, поставщиками; финансовые успехи/трудности и пр.)? Возможности альянса с другими компаниями, вероятность покупки (поглощения) другой компанией. Для получения такого рода информации Вы должны следить за прессой, аналитическими обзорами, причем желательно пользоваться не одним источником, а несколькими, включая зарубежные, если Вы имеете дело с зарубежными партнерами. Если у компании есть своя страница в Интернете, обязательно посетите ее и внимательно проанализируйте информацию, которую она несет. Закажите и изучите годовые

отчеты компании за последние 3-5 лет. По ним Вы сможете судить, насколько успешными были прошедшие годы, и какие перспективы сулят следующие. Научитесь читать между строк. Изучение такого фактического материала поможет Вам составить мнение о сильных и слабых сторонах Вашего партнера, с тем, чтобы воспользоваться этой информацией в процессе переговоров. Очень важно иметь подробную информацию о конкурентах, как своих, так и партнеров. Это поможет избежать прямого давления на Вас и использовать этот способ воздействия на партнера. Например, если Ваши партнеры придерживаются в каком-то вопросе очень жесткой позиции, Вы вполне можете поделиться своими соображениями, что в случае отказа с их стороны Вы обратитесь к их конкурентам. В свою очередь, Вы должны найти достаточно веские для Ваших партнеров аргументы, по которым обращение в подобном случае к Вашим конкурентам не принесет им никакой выгоды. Лозунг британских колонизаторов в Индии «Разделяй и властвуй!» работает безотказно.

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

что помогает сделать поведение команды более гибким и добиться лучшего результата.

«Доверяй, но смотри,
кому доверяешь».

Иду на Вы, или Стратегия открытого сотрудничества. В основе стратегии открытого сотрудничества (СОС) лежит полное доверие к партнеру. Такая стратегия или ее компоненты могут быть использованы в переговорах с давно знакомыми партнерами, о которых Вы знаете все или почти все, и которые располагают аналогичной информацией о Вашей компании и о Вашей команде. Обычно это переговоры со старыми знакомыми — Вашими постоянными клиентами, поставщиками, смежниками. Они знают реальное положение вещей в Вашей компании и могут точно рассчитать Ваши цели в данных переговорах и поведение членов Вашей команды, принимая во внимание опыт прошлых встреч. В этом случае цели и положения программ максимум и минимум довольно близки у обеих команд, а возможные расхождения мнений, как правило, касаются непринципиальных вопросов или не очень существенных дополнений, о которых без труда можно договориться. При этом надо помнить, что преимущество достается той стороне, которая высказывает свои положения последней. Какими бы открытыми ни были переговоры, всегда найдутся спорные вопросы. Поэтому, если возможно, постарайтесь в повестке дня выговорить себе право выступить с Вашими предложениями последними. Если выбрали СОС, Вы вправе надеяться на ответные и равноценные

шаги Ваших партнеров — полное доверие и открытое обсуждение. Если же Вы не уверены, что и Ваши партнеры выберут или присоединятся к предложенной Вами СОС, избегайте применять самую рискованную СОС как основную. Оставьте ее в резерве или для частных вопросов. Кроме того, при переговорах с незнакомыми партнерами позаботьтесь, чтобы Ваше предложение СОС не сочли за проявление слабости. При выборе СОС обе стороны ориентированы на успех. Плюс СОС — оперативность в решении поставленных задач. Минус — слишком велик риск быстрого проигрыша. В переговорах с новыми партнерами не используется или используется крайне редко, в случае, если один из партнеров не особенно заинтересован в сотрудничестве. Он предлагает стандартные варианты сотрудничества, лучше которых у него просто нет. На случай отказа у него есть в резерве несколько запасных партнеров для сотрудничества.

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

Джавахир аль-Асмар

Стратегия активного соперничества (САС) — самая естественная в переговорах любого вида. Эта стратегия построена на активной конфронтации обеих сторон, а переговоры с такой стратегией проходят особенно трудно. Эта стратегия может быть применена в начальной стадии переговоров с новыми партнерами, чтобы выяснить их цели

и стратегию, определить ролевое участие членов команды партнеров, сильные и слабые стороны позиции партнеров. После того как Вы составите мнение о второй договаривающейся стороне, Вы можете скорректировать и свои цели, и свою стратегию, чтобы переговоры закончились подписанием соглашения. CAC — стратегия сильных лидеров. В этом случае преимущество достанется тому, кто первым выступит со своими жесткими положениями программы-максимум. После этого Вашим партнерам не останется ничего другого, как занять оборонительную позицию и отражать Ваши аргументы. Поэтому CAC можно считать наступательной стратегией. В CAC подразумевается, что, если Вы не уступите, то придется уступить Вашим партнерам; основные аргументы Вы должны придержать до тех пор, пока не убедитесь, что если Вы сейчас не сформулируете сильного обоснования Вашей позиции, то переговоры зайдут в тупик или будут сорваны. CAC присущи давление на партнера, недоверие к аргументам партнера и их проверка, драматизация ситуации. Положительной стороной CAC является ее однозначная ориентация на выполнение программы максимум, отрицательной — негибкость позиций, что чревато срывом подписания соглашения, если Ваши партнеры по объективным причинам не смогут согласиться на Ваши условия. CAC целесообразно применять в том случае, если у Вас действительно нет никаких возможностей пересмотреть положения программы-максимум, и отказ от соглашения более выгоден компании, чем заключение соглашения с учетом целей партнеров. В этом случае компания сохраняет ресурсы

для другого возможного соглашения и не берет на себя невыполнимых обязательств. При выборе САС Ваша команда ориентирована на успех и на поражение второй стороны.

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

Джавахир аль-Асмар

Аналитическая стратегия (АС) — самая продуктивная и творческая из трех основных стратегий. Совершенно не важно, какие проблемы предстоит решить двум договаривающимся сторонам, если обе ориентированы не на активную конфронтацию, а на способы решения поставленных проблем. В случае АС большую роль играют личности участников переговоров. Каждый участник команды должен принадлежать к категории «быстро соображающих» людей, быть очень изобретательным и находчивым. Как команда, Вы должны научиться и быть готовыми использовать «мозговой штурм», блиц-обсуждение вопросов с принятием оптимального решения. Для этого все члены Вашей команды должны досконально изучить фактическую сторону вопросов, выносимых на переговоры, располагать точной информацией по производственным мощностям всех подразделений Вашей компании, что, несомненно, поможет быстро найти правильное решение под прессом времени в процессе переговоров. Положительной стороной АС является ее гибкость, что, конечно же, приведет к успеху,

если и вторая сторона готова разделить Вашу ориентацию на АС. При работе по АС важно не дать увлечь себя эмоциям и процессу решения частных задач в ущерб основным целям, с которыми Вы пришли на переговоры. При выборе АС обе команды ориентированы на успех, который обеспечивается решением поставленных задач. Будьте готовы к компромиссу!

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

2.3. ПОДГОТОВКА ВАШЕЙ КОМАНДЫ. ВЫБОР ЧЛЕНОВ КОМАНДЫ, ПСИХОЛОГИЧЕСКАЯ ПОДГОТОВКА КОМАНДЫ. РОЛЕВАЯ ПОДГОТОВКА

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

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

качества встречаются у людей существенно чаще, чем выдающиеся дипломатические способности уже хотя бы потому, что профессии учат в вузе, а вот умению общаться с людьми не учат, к сожалению, нигде.

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

Золотое правило:
Правила игры устанавливаются до начала игры.

Распределение ролей строится по иерархической системе. Естественно, что **руководитель команды** и станет тем человеком, кто возьмет на себя ответственность принятия окончательного решений. Скорее всего, таких людей будет двое-трое, в зависимости от количества участников. Это будет **группа принятия решения.** Остальные участники переговоров будут отвечать за конкретные области принятия решений. Это будет **группа поддержки** и **информационного обеспечения.** Эти специалисты в любой момент времени обязаны обеспечить исчерпывающую информацию по своему вопросу. Поскольку переговоры — это в большой степени торг с элементами театра, полезно будет заранее распределить роли в этом спектакле. Например, один из членов команды, который уже известен своей жесткостью и неуступчивостью, будет озвучивать положения программы-максимум. Если по каким-то причинам от этих положений придется

отступить, то это отступление должен провести тот член команды, который сыграет роль более мягкого и гибкого партнера. Однако со стороны это не должно выглядеть как ссора или распря внутри команды. Предложение должно поступить в форме вопроса, например: «Как вы думаете, не поможет ли нам... Может быть, лучше будет, если мы согласимся с приведенными выше аргументами в пользу решения о ...». То есть, с одной стороны, готовность Вашей команды к компромиссу, а с другой стороны, этот компромисс — домашняя заготовка.

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

«Серый кардинал». Если у Вас совсем молодая, растущая компания, сотрудники которой еще не притерлись друг к другу, и Вы не можете гаран-

тировать, что они поведут себя адекватно в процессе переговоров, выберите из числа опытных, проверенных людей одного, кто будет независимо следить за ходом переговоров, наблюдать за поведением членов обеих команд и в перерывах на обсуждение давать рекомендации членам Вашей команды. Роль такого участника не сводится к прямому участию в переговорах. Он должен фиксировать и анализировать высказывания противоположной стороны, наблюдать и распознавать язык жестов, понимать невысказанное, а в перерывах сообщать о результатах своих наблюдений и давать рекомендации.

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

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

2.4. ВЫРАБОТКА АКТИВНОЙ ПОЗИЦИИ. ТЕСТ 3. НАСКОЛЬКО ХОРОШО Я УМЕЮ ОБЩАТЬСЯ С ЛЮДЬМИ? ТЕСТ 4. НАСКОЛЬКО Я СИЛЬНЫЙ ЛИДЕР?

«Все тростники в зарослях
одинаковы видом,
Но из одного тростника
получается сахар,
А из другого —
только циновка».

Джавахир аль-Асмар

ТЕСТ 3.
Насколько хорошо я умею общаться с людьми?

		Да	Нет
1	Я считаю себя коммуникабельным человеком		
2	Я стараюсь не показывать свои эмоции и настроение, когда мне приходится работать с людьми		
3	Я много читаю, всегда в курсе последних новостей в области культуры и искусства		
4	Я интересуюсь книгами, семинарами по искусству общения с людьми		
5	Я с удовольствием читаю мемуарную литературу, особенно написанную выдающимися государственными деятелями или дипломатами		
6	Я считаю, что окружающие не виноваты в моих проблемах, и стараюсь их не демонстрировать открыто		

7	У меня много друзей, хорошие связи и контакты		
8	Мне нравится работать с людьми		
9	Я считаю, что искусству общения нельзя научиться		
10	Я считаю, что плохие новости надо сообщать сразу и без предварительной подготовки		
11	Я считаю, что лучше сказать и потом жалеть, чем жалеть, что не сказал		
12	Я не считаю нужным представлять себя лучше, чем я есть на самом деле		
13	Я не считаю справедливым, когда встречают по одежке		
14	Я — человек прямолинейный		
15	Я считаю, что полученное мною в детстве воспитание не нуждается ни в какой корректировке		
16	Я считаю, что полагаться можно только на себя		

ТЕСТ 4.
Насколько я сильный лидер?

		Да	Нет
1	Я люблю принимать решения		
2	Мне нравится работать в команде		
3	Я уважаю власти		
4	Я иду на рассчитанный риск		
5	Я ценю престиж		
6	Я люблю работать в одиночку		
7	Мне нравится творчески работать в команде		
8	Я верю в порядок и организацию		
9	Я всегда готов помочь другим		

10	Я чувствую ответственность за свои действия и поступки		
11	Мне нравится, когда меня ценят		
12	Я люблю работать над важным/престижным проектом		
13	Я люблю взаимодействовать с другими людьми		
14	Я всегда стараюсь выполнить свою работу как можно лучше		
15	Я ощущаю себя предпринимателем		
16	Я придаю особое значение общению, когда работаю с людьми		
17	Мне кажется, я хорошо умею руководить		
18	Я ценю дух соревнования		
19	Мне нравятся сложные задания		
20	Мне нравится давать указания другим		
21	Я уважаю нужды и ожидания других		
22	Мне нравится быть полезным и эффективным		
23	Я думаю, я хорошо сумею сплотить людей в работе над проектом		
24	Я ценю справедливое признание хорошо выполненной работы		
25	Я ценю дружбу		
26	Я люблю в работе устанавливать мои собственные цели и ориентиры		
27	Я уверен, что лидерство — это главное во всех рабочих ситуациях		
28	Я человек творческий и изобретательный		
29	Мне нравится давать советы людям		
30	Я всегда хочу знать, насколько хорошо я решаю поставленную задачу		

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

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

2.5. ПРЕДВАРИТЕЛЬНАЯ ПСИХОЛОГИЧЕСКАЯ ОЦЕНКА КОМАНДЫ ПАРТНЕРОВ

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

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

- хвалите и благодарите партнера за любой вклад в достижение успеха переговоров,
- благодарите партнера за самый каверзный и неприятный вопрос, не показывайте виду, что Вам он неприятен или находится вне Вашей компетенции,

- выявите и постарайтесь использовать сильные позитивные стороны «трудного» партнера,
- принимайте партнера таким, какой он есть, и не старайтесь его изменить, у Вас на это просто нет времени,
- выясните, что он считает главным для успеха переговоров.

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

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

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

Вывод: проанализируйте, каковы ваши слабые стороны, и постарайтесь с ними побороться или хотя бы не так остро реагировать на их явную эксплуатацию. Например, если известно, что Вы — человек тщес-

лавный, не «покупайтесь» на дешевые комплименты. Подумайте лучше, что за этим кроется и откуда это стало известно? Если Вам свойственно многословие, помните, что Вы по доброте душевной в порыве откровенности можете выболтать данные, о которых Ваша команда договорилась молчать до определенного момента. Если Вы не очень уверены в себе, особо спросите руководителя своей команды, что и когда можно говорить открыто. Если Вы — любитель споров, причем Вам не важно о чем, лишь бы поспорить, то хотя бы на переговорах помните, что Ваша цель не хорошая ссора, а подписанное соглашение.

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

2.6. ПРИМЕРЫ ПСИХОЛОГИЧЕСКИХ ТИПАЖЕЙ

ТИП	КАК С НИМ ОБЩАТЬСЯ
Разговорчивый	Следите за временем, отведенным на выступление. Задавайте конкретные вопросы. Хвалите за конкретные ответы. Обращайте его внимание, если он повторяется
Неуступчивый	Обычно это люди — узкие специалисты своего дела. Пользуйтесь их помощью, когда у Вас возникнет специальный вопрос

Прерывающий	Ознакомьте такого человека заранее с правилом: вместо прерывания докладчика лучше делать заметки, записывать вопросы, чтобы задать их в процессе обсуждения
Актер	Для любого актера дороже всего признание публики. Если этот человек чего-то стоит как специалист, подбадривайте его, выражайте ему свою признательность и восхищение. В таком случае он сыграет за Вашу команду
Молчун	Обращайтесь к нему по имени, спрашивайте его мнение, при этом благодарите за его неоценимый вклад. В конце концов он будет на Вашей стороне
Уклонист	Прямо и конкретно спрашивайте о его позиции, возвращайте его к обсуждаемой теме. Объясняйте ему предмет обсуждения, как он видится Вам, т.е. неявно навязывайте ему свое мнение
Критикан	Не оставляйте ему возможности для бесполезной критики. Спрашивайте прямо и громко: «Что Вы лично советуете, если отвергаете наше предложение?». Обычно он боится личной ответственности, прячется за пустыми словами
Непунктуальный	Никогда не дожидайтесь, когда он изволит к Вам присоединиться. Начинайте встречу без него, если он опоздал. Прямо по прибытии включайте его в обсуждение без введения в курс событий. Если он один раз почувствует себя неловко, ответив невпопад, то почти наверняка в следующий раз он не опоздает

Индюк (особо важная персона)	Ну если ему это так важно, сделайте вид, что Вы тоже считаете его исключительно важной персоной. Он это оценит и займет Вашу сторону
Забияка	Не допускайте, чтобы он один говорил или управлял беседой. Иначе большая ссора Вам обеспечена. Вежливо предоставляйте слово другим членам его же команды, остановите его при всех, если он начнет делать некорректные замечания. Такие люди обычно не любят публичного осуждения, а предпочитают вносить раздор исподтишка
Профессионал	Это самые ценные члены команды, не важно, за кого они играют. Они объективны, профессиональны, желают успеха переговоров. Обычно именно они определяют и обеспечивают успех переговоров. Обращайтесь к ним почаще, без их помощи Вам не обойтись
Болтун	В отличие от разговорчивого болтуну, как правило, нечего сказать, и его многословие вызвано только желанием обратить на себя внимание. Постарайтесь его тактично прервать, ограничивайте время его выступлений
Наивный	Он не подготовлен к переговорам, не владеет материалом, не выяснил ничего о личностях участников переговоров. Работать с ним легко. Поскольку у него нет собственной точки зрения, Вы можете без труда навязать ему свою. Все вышесказанное справедливо, если человек действительно так простодушен, как кажется. А если нет? Какие сюрпризы он Вам приготовил?

Застенчивый	Задавайте ему несложные вопросы, подбадривайте и хвалите. Побеседуйте с ним в перерыве, отметьте его исключительные деловые качества. Его голос будет подан за Вас
Глупый	Его поведение будет таково: что бы Вы ни делали, как бы ни стремились к успеху, он обязательно постарается сорвать переговоры. Примите во внимание, что иногда очень выгодно задавать «глупые», на первый взгляд, вопросы. Поэтому вначале полезно понять, так ли глуп этот человек, или это только маска, которую он использует с известной ему целью. Какой? Для чего? Если глупое поведение вызвано боязнью проиграть, уверьте его, что Вы тоже стремитесь к успеху переговоров. Если он чего-то недопонял, корректно объясните ему; если он видит в Вас врага, разуверьте его
Строптивец	Обычно это довольно честолюбивые люди. Восхититесь его знаниями, жизненным опытом, на его упрямство ответьте, что это как раз то, о чем Вы говорили. Скажите ему напря-

Надменный	Не критикуйте его напрямик. Лучше отвечать дипломатично: «Да, конечно, однако лучше будет, если...». Уступайте ему в мелочах, дипломатично отстаивайте свою линию в главном. Это возможно, поскольку Вы не говорите прямо «нет», — стало быть, к Вам трудно придраться
Лукавый	Как и болтливый, любит привлечь к себе внимание, в его случае — каверзными вопросами. Переадресуйте его вопросы другим участникам — специалистам по данному вопросу. Если вопрос частный, предложите для экономии времени обсудить его в перерыве со специалистами, т.к. это не важно для остальных

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

2.7. ПОДГОТОВКА ПОВЕСТКИ ДНЯ, РЕГЛАМЕНТА ПЕРЕГОВОРОВ

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

Памятка переговоров между компаниями АБС и БСА

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

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

Обсудите и установите время, отведенное на презентации и выступления. Переговоры — тяжелая работа, поэтому необходимо через каждые 2—2,5 часа делать паузы. В это время за чашкой

кофе нужно продолжить общение по теме переговоров в неформальной обстановке.

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

Памятка по приему представителей компании БСА

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

2.8. КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА. КУЛЬТУРНЫЕ РАЗЛИЧИЯ

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

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

По стилю поведения они очень напористые, активные, мало уступчивые. Для успешной ра-

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

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

Европейцы будут держать дистанцию некоторое время, обращаясь к Вам формально. Причем будьте готовы, что немцы, например, могут называть Вас со всеми Вашими титулами, перечисленными в Вашей визитной карточке. Предложить обращаться друг к другу по имени можно через некоторое время, когда Вы лучше узнаете друг друга и почувствуете, что Ваши отношения это допускают. Поведение немцев, швейцарцев, австрийцев на переговорах обычно очень конструктивное, их отличают основательное знание фактического материала, известная жесткость и неуступчивость. Они довольно формальны,

во всяком случае, в начале знакомства. Французы привнесут в переговоры кажущуюся легкость, за которой скрыты железная воля и строго определенная позиция. Они часто применяют тактику «дожимания» партнеров, могут заставить Вас вернуться к тем вопросам, в которых вы уже, казалось бы, достигли согласия, чтобы получить дополнительные преимущества. Англичане с удовольствием рассмотрят Ваши альтернативные идеи, ознакомят Вас со своими, т.е. подойдут к решению поставленной задачи очень творчески. Общение с итальянцами, на первый взгляд, не вызывает трудностей. Они довольно открытые, дружелюбные, разговорчивые и похожи на нас. Однако здесь не надо путать личные качества характеров и интересы бизнеса. Просто рассматриваемые вопросы они будут обсуждать более шумно и с большими эмоциями, но при необходимости окажут давление, проявят твердость и неуступчивость, если это входит в стратегию их команды. Скандинавы очень похожи на немцев: здесь Вы встретитесь с обстоятельной неторопливостью, фундаментальностью точек зрения, сдержанным поведением. Поведение представителей Азии довольно сильно отличается от поведения как американцев, так и европейцев из-за различий в культурах и традициях. Будьте готовы ответить поклоном на поклон японцам, следите за жестами китайцев и корейцев. Не удивляйтесь, если Ваши партнеры из стран Азии хором споют свой корпоративный гимн. Культура представителей Азии построена на соблюдении жесткой иерархии и беспрекословном подчинении младшего старшему и не только по возрасту, но и по служебному положению. Обычно представителей Азии роднит железная дисциплина, отсутствие споров внутри команды, полное

единодушие всех членов команды по отношению к предлагаемому ими решению. Если же руководитель команды представителей Азии отклонит какое бы-то ни было предложение второй стороны, это также встретит бурную поддержку всей команды. Слабыми сторонами этих партнеров являются излишняя жесткость, ограниченное число альтернативных предложений, известная обособленность.

2.9. МОДЕЛЬНЫЕ ПЕРЕГОВОРЫ

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

Модельные переговоры. Известно, что самый лучший экспромт — это экспромт подготовленный. Поэтому будет очень полезно провести до начала реальных так называемые модельные переговоры, если понадобится, несколько раз, при которых Ваша команда должна пройти весь процесс переговоров, постараться рассчитать все возможные случаи стратегий, поведения, аргументации и т.п. Ваших партнеров, чтобы быть готовыми к любым неожиданностям. Идея модельных переговоров — это попытка свести к минимуму непредвиденные обстоятельства и возможные осложнения, которые могут возникнуть в процессе переговоров. Ваша команда, которая пройдет один или несколько этапов тренировки, будет иметь преимущества, т.к. члены команды научатся эффективно работать вместе, получат представление о целях и стратегии своей команды и при этом,

возможно, внесут ценные идеи по их реализации. Модельные переговоры — это венец всей подготовки, поэтому проводить их надо, когда определены цели, выстроены стратегии, составлен предполагаемый психологический портрет Ваших партнеров. Ваша команда должна выступать в полном составе. Если Вы можете набрать «команду партнеров» из числа сотрудников Вашей компании, то они помогут Вам и Вашей команде прорепетировать предстоящие переговоры. Если же такой возможности нет, то поделите свою команду пополам, составьте две команды, распределите роли и начинайте переговоры, согласно составленному Вами плану. Чем серьезнее Вы отнесетесь к такой подготовке, тем легче Вам будет работать в реальных условиях под гнетом времени и постоянным грузом ответственности.

3. ПРОЦЕСС ПЕРЕГОВОРОВ

Процесс переговоров с указанием ролевого участия членов Вашей команды предписывает строго определенные функции каждому ее члену. Не допускайте ссор и споров внутри команды в процессе переговоров! Отложите решение всех возникших проблем на перерыв, во время которого в закрытом от посторонних глаз помещении Вы сможете навести ясность во всех вопросах без того, чтобы потерять лицо Вашей команды и, как результат, Вашей компании.

Поведение Вашей команды в перерывах зависит от того, как проходят переговоры, и сколько времени Вам и Вашей команде понадобится на обсуждение, анализ хода переговоров и возможную замену стра-

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

3.1. ЗНАКОМСТВО, ПРИВЕТСТВИЕ, ПЕРВЫЕ ВПЕЧАТЛЕНИЯ. СОГЛАСОВАНИЕ ПОРЯДКА ХОДА ПЕРЕГОВОРОВ

Начало переговоров, определение повестки дня, целей встречи. Обычно с кратким приветственным

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

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

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

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

3.2. ОБМЕН НАЧАЛЬНОЙ ИНФОРМАЦИЕЙ. ПРЕЗЕНТАЦИЯ

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

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

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

3.3. ОБЩАЯ АТМОСФЕРА ПЕРЕГОВОРОВ. ДИСКУССИЯ, УБЕЖДЕНИЕ, ВЫРАБОТКА КОМПРОМИССА. ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ. ТЕСТ 5. КАК Я УМЕЮ ГОВОРИТЬ? ТЕСТ 6. КАК Я УМЕЮ СЛУШАТЬ?

Золотое правило:
Важно не то, что я сказал, а то, что другие услышали.

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

> «Сказать — не значит быть услышанным, услышать — не значит понять, понять — не значит согласиться, согласиться — не значит начать выполнять».
>
> **Конрад Лоренц**

В процессе переговоров Вам придется пользоваться силой всех видов общения с партнером,

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

На общение влияют следующие факторы:

- образование, профессия, воспитание, жизненный опыт,
- сиюминутные ощущения, представления, предрассудки, предвзятости, побуждения,
- отношения между партнерами,
- речь и манеры поведения, язык жестов,
- внешний вид,
- время дня и общая атмосфера переговоров (дружеская, явное недоверие, нейтральная).

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

ния и отражающие личностные и поведенческие особенности человека.

- **Обращайтесь к Вашему партнеру по фамилии,** если это иностранец, по имени-отчеству, если это соотечественник, т.е. учитывая разницу культур, выражайте свое уважение.
- **Говорите внятно и отчетливо.** Этим Вы показываете, что свободно владеете материалом, находитесь в отличной форме, т.е. формируете свой имидж победителя. Трудно не принять сторону такого уверенного в себе человека.
- **Следите за своим голосом.** Понижайте интонации к концу предложения, говорите тоном убеждения. Едва слышный шепот робкого человека формирует впечатление неуверенности и приводит к негативному впечатлению, даже если речь по смыслу была безупречной.
- **Улыбайтесь к месту.** Хорошая улыбка, как мимическое выражение приязни и доброжелательности, производит хорошее впечатление. Однако пользоваться этим нужно и в меру, и к месту. Излишества вредны всегда.
- **Поддерживайте зрительный контакт.** Встречаясь взглядом с Вашими партнерами, не отводите глаз, что производит впечатление неуверенности и лживости. Пусть Ваши глаза говорят, научитесь читать по глазам других людей. Следите за собой, не сверлите взглядом собеседника, пусть Ваши глаза сияют и излучают положительную энергию. Трудно устоять против открытой улыбки и сияющих глаз.
- **Делайте небольшие паузы.** Этим Вы придадите большее значение сказанному.

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

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

пригласите его для дальнейшего обсуждения в перерыве. Общение со специалистом Вам будет полезно. Вопрос ради вопроса Вы с легкостью распознаете по непрофессиональности и неглубокому пониманию предмета. В этом случае терпеливо, но кратко ответьте, дайте ссылку, где задавший вопрос может получить больше информации. «Политические» вопросы на переговорах имеют целью получить большую информацию, чем Вы, может быть, располагаете; по Вашему ответу/неответу понять, какие глубинные мотивы может скрывать Ваш доклад. В этом случае рекомендуется держаться официальной версии Вашей компании по указанному вопросу, не поддаваться на провокацию блеснуть большей осведомленностью в делах компании, чем Вам это предписано Вашим ролевым участием в переговорах. Три следующих качества помогут Вам удачно выступить в дискуссии: **профессионализм, корректность и дальновидность.**

Словарный запас. Словарь синонимов. Слова-паразиты

Ваш словарный запас — Ваше богатство. Больше читайте, выписывайте понравившиеся выражения. Избегайте вульгаризмов и просторечия. Постепенно Вы выработаете свой неповторимый стиль речи. Для большего эффекта можно посоветовать пользоваться Словарями синонимов и антонимов русского языка. Это поможет Вам избежать тавтологии и обогатить Ваш словарный запас. Слова-паразиты, как и гельминты (глисты) в организме человека, существуют ровно столько, пока против них не будут приняты радикальные меры по уничтожению. Слов-паразитов не так уж и много. Каждый человек

оперирует двумя-тремя стандартными выражениями типа «это самое», «как его» и т.п. Как только Вы определите, что именно загрязняет Вашу речь, Вы сразу можете начать избегать использования этих оборотов. Просто вспомните, что Ваше выступление ограничено по времени., и вместо того, чтобы употребить его для достижения ЦЕЛИ, Вы тратите эти золотые минуты на «это самое», «как его». Стоит ли это делать? Нет, не стоит! Словам-паразитам нет места в речи сильного лидера, преуспевающего менеджера!

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

Преодоление замечаний и разногласий. Замечания и разногласия бывают двух видов: фактические и политические. Фактические разногласия — это разногласия, вызванные объективными причинами, которыми могут быть: производственные мощности, проблемы логистики, транспорт, проблемы нехватки персонала и пр. вопросы, связанные с реальными условиями бизнеса. Поэтому такие разногласия преодолеть довольно просто, это рабочие моменты.

При решении рабочих вопросов бизнеса нужно досконально знать, возможно ли предлагаемое решение в принципе, насколько оно реально и выгодно для Вашей компании? Помощниками в решении этого вопроса будут достоверная информация, домашняя заготовка, компьютер и калькулятор. Цель «политических» вопросов — заставить членов команды — партнера сказать больше, чем им предписано ролевым участием, чтобы определить положения программы-минимум партнера. «Политические» разногласия — это своего рода разведка боем. Поэтому важно как можно раньше распознать «политическую» подоплеку вопроса, т.е. что хочет услышать Ваш партнер? Ответы на такие вопросы надо приготовить заранее, а предписанной роли держаться до конца переговоров или до получения приказа сменить роль.

Язык — серебро, или умение говорить. Умению говорить можно научиться, если всегда помнить: что говорить, кому говорить, с какой целью говорить. Что говорить — это отражение Вашего профессионализма, жизненной позиции (мы же говорим не только на переговорах), пристрастий и т.п. Кому говорить — это Ваша целевая аудитория в данный момент, неважно, кто это — Совет директоров или консьержка в подъезде. Определение целевой аудитории обуславливает манеру и стиль изложения, т.е. как говорить, представлять. С какой целью говорить? Как мы видели раньше, правильное определение цели — самое главное в процессе общения. Вы можете произнести блестящую речь, но если она никак не связана с целью, Вы ничего этой речью не добьетесь.

Молчание — золото, или умение слушать

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

наиболее интересным: цифры, факты, сроки, даты, имена и т.д. Такие записки позволят Вам удержать в памяти всю важную информацию в условиях стресса переговоров.

Мозговой штурм

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

«Беда одних людей — польза для других».
Джавахир аль-Асмар

Выработка компромисса относится к ключевым аспектам переговоров. Согласитесь, трудно

представить, что две разные команды, часто носители разных культур, придут на переговоры с одинаковыми целями. Поэтому кому-то в каких-то вопросах придется уступить, т.е. согласиться на компромисс. При этом надо всегда помнить, что компромисс предлагает одна сторона, а второй приходится с ней соглашаться. Не обязательно, что компромисс предложит та команда, позиция которой по данному вопросу более слабая. Поэтому Вам надо быть готовым и принять, и предложить компромисс. В процессе подготовки Вы уже выработали положения программы-минимум, которые включают возможные уступки, на которые Вы можете пойти. Сравните свою программу-минимум с теми целями, о которых заявили Ваши партнеры. Насколько они отличаются, за что можно и нужно бороться, в каком случае борьба будет бессмысленной? После такого анализа Вы сможете скорректировать и свои цели, и свои стратегии в интересах соглашения, т.е. Вы готовы пойти на компромисс. Когда следует предлагать компромисс? Компромисс можно предложить,

— Если Вы видите, что предложенное партнерами решение содержит все основные требования Вашей стороны и различие состоит в таких деталях, с которыми Вы можете согласиться.
— Если предложение партнеров отражает положения Вашей программы-минимум и Вы попробовали и убедились, что у Вас нет никакой возможности добиться лучших условий.
— Вы добились соглашения по основным вопросам на Ваших условиях.

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

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

- Не стесняйтесь задавать вопросы, если Вы что-то не вполне поняли или сомневаетесь, правильно ли поняли.
- Повторяйте и отвечайте положительно на те высказывания, с которыми Вы согласны,
- НИКОГДА НЕ ГОВОРИТЕ «НЕТ», даже если Вы не согласны с партнером. Эффективнее и дипломатичнее будет сказать так: «Мы поняли Ваши предложения о цене/новом продукте/закупке нового оборудования и т.п., однако мы предлагаем принять во вни-

мание т о т факт, что...». «Предложение, с одной стороны, звучит заманчиво, однако, с другой стороны, в результате мы придем к ...». При этом Ваше выступление прозвучит как предложение к сотрудничеству, а не как прямой отказ от рассмотрения альтернативных предложений.

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

ТЕСТ 5.
Как я умею говорить?

		Да	Нет
1	Я считаю, что я — человек остроумный		
2	Мне нравятся логически безупречные предложения		
3	Я выучил(а) на трех языках несколько пословиц, которые умею применять к месту		

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

ТЕСТ 6.
Как я умею слушать?

		Да	Нет
1	Я не могу заставить себя выслушать до конца самое интересное выступление		
2	Я часто отвлекаюсь на посторонние мысли, разговариваю с соседом о постороннем		
3	Я внимательно слежу за докладчиком, делаю заметки, чтобы задать потом вопросы		
4	Мне интересно понять тему доклада, даже если она не связана прямо с моей деятельностью		

5	Я стараюсь найти подтверждение своим собственным мыслям и мнениям тех, кого я услышал		
6	Я всегда стараюсь понять, почему докладчик сказал так, а не иначе, что осталось за рамками доклада		
7	Мне интересна личность выступающего. К концу доклада я могу примерно сказать, что это за человек		
8	Я считаю, что могу схватывать быстро суть выступления		
9	Я всегда обращаю внимание на детали, цифры, графики		
10	Я анализирую форму презентации в процессе и к концу ее могу сказать, что было сделано правильно, а что я бы сделал(а) лучше		

3.4. ПУТИ ВЫХОДА ИЗ ЗАТРУДНИТЕЛЬНЫХ СИТУАЦИЙ В ОБЩЕНИИ

Определение путей выхода из затруднительных ситуаций Вы уже подготовили заранее в процессе подготовки к переговорам. Какие неожиданные ситуации могут встретиться? В основном, это новая информация, домашняя заготовка, специально припасенная для такого случая. Самое важное в таких случаях, когда на Вас обрушиваются совершенно новые обстоятельства, к которым Вы не готовы, не смогли спрогнозировать и учесть при подготовке, — это сохранить самообладание и невозмутимость. Вы и все члены Вашей команды не должны ни единым движением выдать себя и показать, что Вас застали врасплох, Вы не учли такого факта, не зна-

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

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

- не была проработана стратегия переговоров,
- не были изучены и затем использованы психологические портреты участников переговоров,
- не была использована помощь коллег из других подразделений, которая могла бы быть полезна в переговорах,

- не был правильно подготовлен состав участников переговоров,
- участники переговоров не были подготовлены психологически.

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

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

Метод альтернативы:

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

тех пор, пока он открыто не выскажет свое видение по этому вопросу.

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

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

Что делать, если переговоры зашли в тупик, в зале нарастает раздражение и агрессия, обе команды устали, потеряли ориентацию? В таком случае председательствующий должен подвести предварительные итоги и объявить, по каким вопросам есть консенсус, а по каким расхождение во мнениях, что уже достигнуто, а над чем еще предстоит поработать, т.е. поставить задачу перед обеими командами.

После этого рекомендуется объявить дополнительный перерыв на полчаса. За это время обе команды должны в неформальной обстановке обменяться мнениями, выяснить, какие принципиальные вопросы должны быть решены, что для этого надо сделать, какие причины препятству-

ют заключению договора. Не следует в такой обстановке удаляться в комнату для заседаний одной из команд, никакого проку в этом уже нет. В данный момент взаимодействие между командами важнее, чем взаимодействие внутри команды. Одна команда успеха не достигнет. Для этого нужны объединенные усилия всех членов обеих команд.

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

3.5. УСЛОВИЯ ЗАВЕРШЕНИЯ ПЕРЕГОВОРОВ

Условия завершения переговоров бывают двух видов: по достижении цели или по лимиту времени. Конечно, первый — наиболее предпочтительный. При этом будьте готовы, что переговоры могут продолжаться до поздней ночи, если обе команды имеют не так много времени для этой встречи и сильную мотивацию на успех. Если Вы готовы в чем-то уступить, остались мелкие, незначительные вопросы, предложите Вашим партнерам продлить переговоры на час-другой, чтобы подготовить подписание соглашения. Надо отметить, что переговоры, приведшие к соглашению в результате единс-

твенной встречи, крайне редкое явление в большом бизнесе. Ваше стремление к соглашению будет однозначно положительно воспринято Вашими партнерами. Если же переговоры зашли в тупик и обе команды нуждаются в дополнительных консультациях, новой информации, есть смысл предложить закрыть первый раунд переговоров, зафиксировав в Меморандуме о намерениях (Memorandum of Understanding), подписанном руководителями обеих команд, все достигнутые соглашения и оставшиеся для дальнейшего обсуждения разногласия. Данная ситуация является вполне естественной и очень распространенной в деловом мире, особенно при трудных переговорах.

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

Заключительный ужин. Все или почти все переговоры заканчиваются совместным ужином. Беседы в неформальной обстановке, обсуждение, которое очень трудно закончить, помогают установлению хороших рабочих и дружеских контактов. Поэтому, каким бы ни был результат переговоров, Ваше по-

ведение на ужине не должно быть ни агрессивным, ни чрезмерно фамильярным. Ужин — это часть переговоров, т.е. работы, и эта работа тоже должна быть выполнена на высшем уровне. Используйте и эту возможность, чтобы понять цели и мотивы Ваших партнеров! Во время ужина уместно обменяться телефонами с коллегами, с которыми Вы наиболее интенсивно общались, и к которым у Вас появилась чисто человеческая симпатия, сообщить некоторые сведения о себе, попросить прислать необходимые или не очень (для поддержания контактов) материалы, т.е. готовить себя и своих партнеров к следующим переговорам.

4. «В ЧЕЛОВЕКЕ ВСЕ ДОЛЖНО БЫТЬ ПРЕКРАСНО». ШКОЛА ХОРОШИХ МАНЕР И DRESS CODE

Переговоры, т.е. непосредственное общение с людьми, как ничто другое выявляют и подчеркивают Ваши достоинства и недостатки. Вспомните, с каким чувством Вы шли на переговоры? Если у Вас пока нет такого опыта, постарайтесь представить, что Вам завтра предстоит участвовать в важной встрече. Каковы будут Ваши чувства? Во-первых, волнение, некоторая нервозность, готовность к бою, зарождающаяся агрессивность. Сразу надо сказать, что это — вполне нормальная человеческая реакция на поставленную задачу выиграть. Теперь вообразите, что и Ваши партнеры приходят с такими же чувствами, что тоже нормально: люди везде люди. Как Вы думаете, может ли выработать соглашение компания агрессивных неврастени-

ков? Конечно, нет! Агрессия рождает агрессию, а нервозность вызывает неуважение к человеку, не имеющему сил справиться со своими эмоциями, и беспокойство за судьбу переговоров, т.е. ответную нервозность. Что делать в такой ситуации? Во-первых, подготовиться к встрече, во-вторых, проникнуться уважением к партнерам (этот контракт/сделка/продажа выгодны Вашей компании), в-третьих, начать уважать себя. Добросовестная подготовка, уважение к себе, приличный внешний вид дадут Вам чувство уверенности в себе, чувство собственного достоинства. Вспомните, каких успехов Вы уже достигли, за что Вас можно уважать, поддержите себя морально. Человек, держащийся с достоинством, не станет вести себя агрессивно или надменно-вызывающе по отношению к партнерам. Более того, можно сказать, что агрессивность — это попытка прикрыть страх и трусость, неуверенность в себе, защитная реакция личности на опасность, которую могут нести в себе и партнеры, и сами переговоры. Человек, уважающий себя, уважает окружающих. Он неизменно вежлив и тактичен. Его поведение отличается простотой, а манеры свидетельствуют о хорошем воспитании. Воспитанный человек вначале предложит кофе своему партнеру, а потом возьмет себе. Тактичный человек не станет приставать с вопросами о зарплате к полузнакомому человеку или критиковать страну, куда его пригласили. Избежать ошибок в поведении поможет очень простое правило: никогда не делайте другому того, что было бы неприятно Вам!

Вы приехали за границу. Помните, что Вы здесь представляете свою страну, свою компанию. И от того, как Вы себя будете вести, зависит отношение

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

это шутка хорошего тона и будет понята правильно всеми присутствующими.

Следует подчеркнуть, что деловой мир менее всего подвержен влияниям моды и при любых переговорах будет очень уместен темно-серый или темно-синий костюм современного покроя. Светлые костюмы, несмотря на летнюю жару, надевать не следует. В конференц-зале обычно предусмотрены кондиционеры. Запрещены различного рода клубные или капитанские пиджаки с блестящими металлическими пуговицами. Для официальных мероприятий не рекомендуется надевать пиджак и брюки разного цвета. Рубашка должна быть обязательно с длинным рукавом, манжеты на пару сантиметров выступать из-под рукава пиджака. Рубашка по цвету должна, прежде всего, подходить к костюму. Белые рубашки будут уместны всегда, также как и однотонные светло-голубые, светло-бежевые, других светлых тонов. Допускается мелкая неброская полоска или едва заметная клетка, ткань со слабой выработкой. Категорически запрещены рубашки черного и всех насыщенных цветов красного, желтого, зеленого, фиолетового и пр. Ткань должна быть тонкой, а рубашка не производить вида спортивной или одежды для свободного времени. Все виды джинсовой одежды, включая дизайнерскую, для бизнеса не пригодны! Проверьте, все ли пуговицы на месте? Эти вредные мелочи проявляются в самый последний момент! Галстук должен подходить по цвету к рубашке и не нарушать ансамбля рубашка-костюм, не допускаются резкие цвета, нетрадиционные формы, яркие рисунки на галстуке. Галстук-бабочку надевают на вечерние мероприятия, на концерт, в

оперу, обычно под специальную фрачную рубашку с воротником специальной формы. После того как Вы выбрали свой костюм, позаботьтесь о том, чтобы Ваша одежда не издавала запаха. Воспользуйтесь услугами химчистки или, на худой конец, проветрите и просушите Вашу одежду на солнце. Если это не поможет, меняйте костюм, запахов быть не должно.

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

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

Для женщин требования к форме одежды в бизнесе тоже довольно строгие. Рекомендуются костюмы темного цвета из тонкой, желательно немнущейся (Вам предстоит чередовать заседания с перерывами) ткани, блузка — тоже с

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

5. АНАЛИЗ ПОДГОТОВКИ, ПРОЦЕССА И РЕЗУЛЬТАТОВ ПЕРЕГОВОРОВ. КОНТРОЛЬНЫЙ ТЕСТ КЛЮЧИ ПОБЕДЫ

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

Конфуций

Анализ — самая, пожалуй, приятная часть переговоров, если Вы их выиграли, и самая неприятная в обратном случае. Анализ переговоров состоит из анализа всех составляющих переговоров: анализа подготовки, проведения, организации и, конечно, результатов переговоров. Анализ переговоров проводится всеми членами команды, и в это время «воздается всем сестрам по серьгам», поскольку цель анализа — найти причины и определить личный вклад каждого участника в успех/неуспех переговоров. Если Вы — руководитель команды, прежде всего, безотносительно к результату, поблагодарите своих коллег за работу на переговорах. Переговоры — это действительно тяжелый труд, и Ваши коллеги заслуживают добрых слов. Если переговоры прошли успешно, т.е. Вы подписали соглашение или пришли к новому раунду, обязательно поздравьте своих сотрудников с хорошей работой, выразите свое одобрение, найдите слова поощрения для каждого. Помните, с этой командой Вам работать дальше! Сравните все Ваши прогнозы целей, стратегий, психологических портретов команды партнеров. Обдумайте, почему Вы пришли к такому выводу, какими мотивами руководствова-

лись. Что оказалось в действительности? Детально разберите Ваши стратегии, что Вам помогло, какие соображения оказались неверными и почему? Если Вы приглашали консалтинговую компанию, определите ее вклад в успех/неуспех переговоров, оцените, насколько эффективной и экономически оправданной была эта помощь. Основной вопрос, который Вы должны задавать по каждому из вышеуказанных пунктов, это вопрос «почему?». Обсудите поведение и вклад каждого участника Вашей команды в открытой беседе. Поскольку игра была командной, то и анализ должен быть открытым и объективным. Не допускайте никаких недомолвок, закулисных разговоров! Только честный анализ будет полезен для успеха следующих переговоров.

Контрольный тест «Ключи победы». Для успеха переговоров необходимо

		Всегда	Иногда	Никогда
1	Четкое определение целей и результатов			
2	Понимание требований и желаний партнеров			
3	Использование стратегии активного соперничества			
4	Приглашение консалтинговой компании			
5	Изучить предлагаемый курс «Искусство переговоров»			
6	Правильно подобрать членов команды			
7	Провести психологическую подготовку			

8	Уметь хорошо говорить			
9	Уметь хорошо слушать			
10	Быть коммуникабельным человеком			
11	Быть сильным лидером			
12	Быть хорошим командным игроком			
13	Уметь приготовить 20 слайдов на 30-минутный доклад			
14	Знать классификацию «трудных» партнеров			
15	Знать культурные различия			
16	Уметь прилично выглядеть			
17	Обладать даром убеждения			
18	Провести модельные переговоры			
19	Уметь участвовать в дискуссии			
20	Быть готовым к компромиссу			

6. ОБРАБОТКА РЕЗУЛЬТАТОВ ТЕСТИРОВАНИЯ

ТЕСТ 1. Насколько я хороший дипломат?

Обработка результатов

Если Вы положительно ответили на все вопросы 1—7, можно с радостью отметить, что Вы — прирожденный дипломат. У Вас нет проблем ни с по-

ниманием и уважением партнера по переговорам, ни с Вашим поведением на переговорах. Вы знаете, что и как сказать, чтобы убедить партнера. Если на какие-то из вопросов — Вы ответили отрицательно, задумайтесь. В каждом вопросе заключен ответ.

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

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

ТЕСТ 2.
Насколько хорошо я умею участвовать в переговорах?

Обработка результатов

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

ТЕСТ 3.
Насколько хорошо я умею общаться с людьми?

Обработка результатов

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

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

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

ТЕСТ 4.
Насколько я сильный лидер?

Обработка результатов

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

Ответов «ДА» от 20 до 30. Вы очень неплохой лидер, однако Вам стоит еще раз прочесть внима-

тельно тест. Помните, в каждом вопросе — и ответ и рекомендация, что надо сделать, чтобы улучшить свой результат.

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

Ответов «ДА» от 0 до 15. Честно сказать, Вы — не самый сильный лидер. Это не так страшно, если у Вас скромные планы относительно Вашей карьеры. Иногда хорошие командные игроки полезнее бестолковых лидеров. Если же Вы захотите улучшить свои результаты, изучите внимательно тест! Помните, в каждом вопросе и ответ, и рекомендация, что надо сделать, чтобы стать действительно сильным лидером.

ТЕСТ 5.
Как я умею говорить?

Обработка результатов

Вопросы 1—6. Если **большинство ответов «ДА»,** можно сказать, что Вы неплохо владеете речью, умеете интересно преподнести свою мысль. Все способности надо развивать, поэтому больше читайте хорошую литературу, делайте при чтении выписки, запоминайте интересные места и мысли.

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

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

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

ТЕСТ 6.
Как я умею слушать?

Обработка результатов

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

Ответов «НЕТ» от 6 и больше. Основная проблема состоит в том, что и доклады бывают довольно скучные и непрофессионально подготовленные, у слушателей нет соответствующей мотивации, однако это не является хорошим оправданием

Вашему пассивному поведению как собеседника. Не тратьте свое время на посещение ненужных Вам совещаний или принимайте активное участие, если уж Вы пришли! Третьего не дано!

Контрольный тест «Ключи победы»

Обработка результатов

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

Если число ответов «Всегда» и «Иногда» в сумме равно 13—15, можно сказать, что Вы довольно успешно изучили курс, однако некоторые разделы требуют повторения. Это те разделы, где Вы ответили «Нет».

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

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

7. ЗАКЛЮЧЕНИЕ

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

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

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

ОГЛАВЛЕНИЕ

УПРАВЛЕНИЕ ВРЕМЕНЕМ 3
1. Введение в курс «управление временем» 3
2. Время и вы. Матрица Эйзенхауэра 13
3. Заключение 66
4. Ключи к тестам 70

ПРИЛОЖЕНИЕ. ИСКУССТВО ПЕРЕГОВОРОВ 76
1. Введение 76
2. Подготовка переговоров 82
3. Процесс переговоров 121
4. «В человеке все должно быть прекрасно». Школа хороших манер и DRESS CODE 144
5. Анализ подготовки, процесса и результатов переговоров 150
6. Обработка результатов тестирования 152
7. Заключение 158

www.natahaus.ru
Электронная версия данной книги создана исключительно для ознакомления!
Реализация данной электронной книги в любых интернет-магазинах,
и на CD (DVD) дисках с целью получения прибыли, незаконна и запрещена!
По вопросам приобретения печатной или электронной версии данной книги обращайтесь непосредственно к законным издателям, их представителям, либо в соответствующие организации торговли!
www.natahaus.ru

О. Азарова

ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТ ЗА 30 МИНУТ

Ответственный редактор Оксана Кох-Коханенко
Художественный редактор Анастасия Киричёк
Компьютерная верстка Ольги Севрюгиной
Корректор Игорь Радковский-Гадеев

Подписано в печать с готовых диапозитивов 13.02.2007 г.
Формат 84x108/32. Бумага офсетная
Печать офсетная. Усл. печ. л. 5
Тираж 3 000 экз. Заказ № 922

Издательство «Феникс»,
344082, г. Ростов-на-Дону, пер. Халтуринский, 80

Тел./факс (8632) 61-89-50,
e-mail: info@academpress.ru

Отпечатано в полном соответствии с качеством
предоставленных диапозитивов
в ООО «Кубаньпечать»
350059, г. Краснодар, ул. Уральская, 98/2.