Основные программы компании

Business Skills

© Материалы подготовлены тренинговой компанией Business Skills. Автор: Равицкий Андрей
Контакты: bstraining.ru info@bstraining.ru ravitskiyandrey@yandex.ru +7 (962) 953 84 61

СОДЕРЖАНИЕ

1. Развитие руководителей

1.1. Программа тренинга «Управление исполнением» (2 дня) 3
1.2. Программа тренинга «Менеджмент в стиле коучинг» (2 дня) 9
1.3. Программа тренинга «Командное лидерство» (2 дня) 17
1.4. Программа тренинга «Дизайн проектов» (2 дня)..... 23
1.5. Программа тренинга «Эффективное наставничество» (2 дня)..... 30

2. Развитие навыков продаж

2.1. Программа тренинга «Навыки холодных звонков» (1 день)..... 37
2.2. Концепт программы «Установление и развитие контакта с клиентом (по телефону)» (1-2 дня)..... 41
2.2. Программа тренинга «Деловой контакт» (1 день) 45
2.3. Программа тренинга «Презентационные продажи B2B» (2 дня) 48
2.4. Программа тренинга «Консультативные продажи B2B» (2 дня)..... 54
2.5. Программа тренинга «Эффективные продажи» (для продавцов-консультантов)..... 59

3. Развитие навыков переговоров

3.1. Программа тренинга «Основы переговоров» (1 день)..... 66
3.2. Программа тренинга «Жесткие переговоры» (2 дня) 69
3.3. Программа тренинга «Партнерские переговоры» (2 дня)..... 77
3.4. Программа тренинга «Переговорные поединки» (1 день)..... 86

4. Развитие универсальных навыков для всех категорий сотрудников

4.1. Программа тренинга «Критическое мышление» (2 дня)..... 90
4.2. Программа тренинга «Подготовка презентаций» (2 дня)..... 98
4.3. Программа тренинга «Структура и логика выступления» (2 дня)..... 103
4.4. Программа тренинга «Яркое и вовлекающее выступление (ораторское искусство)» (2 дня) 107
4.5. Программа тренинга «Эмоциональный интеллект на рабочем месте» (2 дня) 111
4.6. Программа тренинга «Тайм-менеджмент» (2 дня)..... 116
4.7. Программа тренинга «Эффективная коммуникация» (2 дня)..... 121
4.8. Программа тренинга «Проактивное решение проблем» (2 дня)..... 126

5. Развитие бизнес-тренеров (пример)

5.1. Программа тренинга «Тренинг тренеров» (2 дня)..... 132

6. Специальные мероприятия (примеры)

6.1. Программа мероприятия «Multifunctional customer teams» (1 день)..... 136
6.2. Программа мероприятия «Успешная команда» (1 день)..... 139

© Материалы подготовлены тренинговой компанией Business Skills. Автор: Равицкий Андрей

Контакты: bstraining.ru info@bstraining.ru ravitskiyandrey@yandex.ru +7 (962) 953 84 61

Программа тренинга

Управление исполнением

У каждого дела есть сотня способов его выполнения, и только один – наилучший. Фредерик Тейлор

© Материалы подготовлены тренинговой компанией Business Skills. Автор: Равицкий Андрей
Контакты: bstraining.ru info@bstraining.ru ravitskiyandrey@yandex.ru +7 (962) 953 84 61

Управление исполнением: описание тренинга

Идея курса

Эффективное оперативное управление (управление исполнением) - важнейший аспект современного бизнеса. Часто руководители сталкиваются с тем, что стратегические планы не подтверждаются результатами работы на оперативном уровне. Сотрудники не делают то, что должны, не способны оперативно отреагировать на непредвиденные события. Для повышения эффективности работы персонала необходимо оперативное управление (управление исполнением), которое обеспечивает высокую производительность труда, достижение поставленных целей, реализацию стратегии компании и получение наилучших результатов.

На этом тренинге руководители освоят алгоритм управления исполнением, соблюдение которого обеспечивает наилучший способ выполнения работы исполнителем. Четыре этапа алгоритма: 1. Разработать/оптимизировать систему, 2. Оценить уровень компетентности исполнителя, 3. Выдать задание, 4. Проконтролировать и улучшить исполнение

Цель курса

Отработать навыки управления исполнением работы одним сотрудником

Размер группы

6 – 14 человек

Продолжительность тренинга

2 тренинговых дня по 9 часов (включая 1 час обеденного перерыва и две кофе-паузы по 15 минут)

© Материалы подготовлены тренинговой компанией Business Skills. Автор: Равицкий Андрей
Контакты: bstraining.ru info@bstraining.ru ravitskiyandrey@yandex.ru +7 (962) 953 84 61

Знания: после тренинга участники будут способны лучше описать

- Принципы построения работы менеджера на основе теории научной организации труда Ф. Тейлора
- Процессный подход к менеджменту (по У. Шухарту) – 85% проблем решаются изменением системы (а не воздействием на людей, которые являются внешней вариацией). Задача перевода работы из проектного режима в режим процессов
- Алгоритм Управления исполнением 1. Разработать/оптимизировать систему, 2. Оценить уровень компетентности исполнителя, 3. Выдать задание, 4. Проконтролировать и улучшить исполнение
- **Этап «1. Разработать/оптимизировать систему»** (по Training Within Industry)
- Разработать систему: 1. ЧТО? Описать основные операции в правильной последовательности, 2. КАК? Выделить ключевые моменты, 3. ПОЧЕМУ? Объяснить причины выделения каждого ключевого момента
- Оптимизировать систему: 1. Разбить работу на простые этапы, 2. Задать вопрос каждому этапу, 3. Разработать новый метод, 4. Применить новый метод».
- **Этап «2. Оценить уровень компетентности исполнителей»**
- 5 уровней делегирования/компетентности (Теренс Р. Траут): 0. Ждите моих указаний, 1. Расскажите о проблеме и я приму решение, 2. Расскажите о проблеме, предложите варианты и я приму решение, 3. Расскажите о проблеме, проинформируйте о действиях и сообщите о результатах, 4. Действуйте и сообщите о результате, 5. Действуйте самостоятельно
- Система «Сотрудник-Ситуация-Цель», и определение уровня делегирования
- Различие цели и задачи. Цель: описан результат, а пути достижения – на усмотрение сотрудника. Задача: описаны и результат и действия сотрудника. Баланс цель/задача в зависимости от компетентности сотрудника
- Определение содержания (цель, задача, баланс «цель/задача») следующего этапа («3. Выдать задание») в зависимости от уровня делегирования.
- **Этап «3. Выдать задание»**
- SMART требования к описанию цели: specific - конкретная; measurable - измеримая; achievable - достижимая; relevant – уместная, согласованная; timed - определенная по времени
- Донесение системы работы (задача): Что? Как? Почему?
- «Индийская техника» для повышения понятности при описании задачи: 1. Сказать, 2. Пояснить, 3. Поместить в контекст (пример, показ, метафора)
- Диалог с сотрудником при выдаче задания. Субъективные «карты» участников диалога и объективная «территория». Важность обмена информацией, проверки понимания, обсуждения различных вариантов и совместного получения дополнительной информации с «территории»
- **Этап «4. Проконтролировать и улучшить исполнение»**
- Зависимость уровня промежуточного контроля от уровня компетентности исполнителя. Необходимость и достаточность в контроле. Вред попустительства и излишнего контроля. Реперы
- Цели контроля: заметить и понять проблему, понять причины проблемы, «включить» стремление к достижениям
- Основные объекты контроля: система работы, качество исполнения, качество управления
- Алгоритм диалога с целью контроля: 1. Малый разговор 2. Что мы ожидали? 3. Что мы имеем? 4. Каковы причины? 5. Что делать?
- Качество исполнения. Признаки недостатка мотивации и навыка
- Директивная (через утверждения) обратная связь. Алгоритм РОСТ: Развивай и дальше, Откажись, Стартуй, Тренируйся
- Рекомендации при выдаче обратной связи: баланс «+» и «-», в зависимости от сложности, новизны, порционно, по фактам, связь поведения и результатов, в зоне ближайшего развития сотрудника
- Недирективная (через вопросы) обратная связь. Алгоритм GROW (по Дж. Уитмору): Goal (Цель), Reality (Реальность), Opportunity (Возможность), Will (Намерение)

Навыки: после тренинга участники будут способны

- Разрабатывать/оптимизировать систему работы согласно правилам Training Within Industry
- Выдавать задания с учетом уровня компетентности сотрудника
- Ставить конкретные, измеримые, достижимые, согласованные и определенные во времени цели
- Доносить до сотрудника новые технологии, используя «индийскую технику
- Вести продуктивный диалог с сотрудником при выдаче задания
- Осуществлять контроль в необходимом и достаточном объеме
- Корректировать технику исполнения сотрудника, используя алгоритм РОСТ
- Развивать опытных сотрудников, используя коучинг по модели GROW

Ценности: после тренинга участники будут чаще и активнее стремиться

- Разрабатывать системы работы в простой и понятной форме для сотрудника
- Делегировать сотрудникам
- Развивать сотрудников во время рабочего процесса

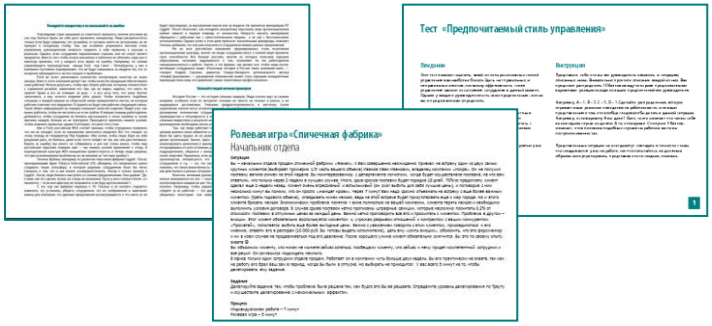
© Материалы подготовлены тренинговой компанией Business Skills. Автор: Равицкий Андрей
Контакты: bstraining.ru info@bstraining.ru ravitskiyandrey@yandex.ru +7 (962) 953 84 61

Материалы программы «Управление исполнением»

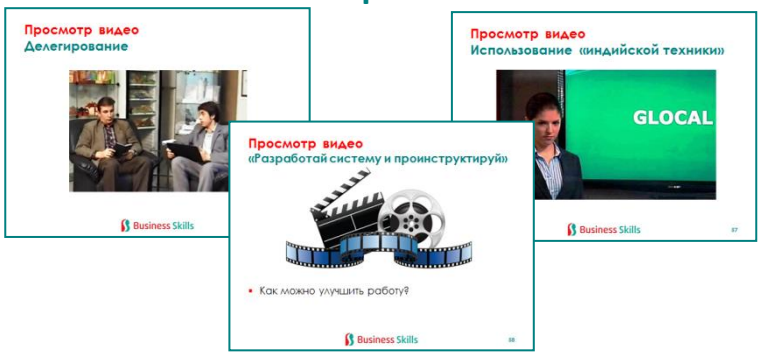
Слайды презентации

Рабочие тетради с подробными материалами и поведенческими примерами

Теоретические материалы, ролевые игры, упражнения, кейсы, тесты и пр.



Видеофрагменты и видео, записанное на тренинге



© Материалы подготовлены тренинговой компанией Business Skills. Автор: Равицкий Андрей
Контакты: bstraining.ru info@bstraining.ru ravitskiyandrey@yandex.ru +7 (962) 953 84 61

Программа тренинга «Управление исполнением»

Время	Активности 1-го дня
9:30 – 11:00	**Введение в тренинг. Научная организация труда (НОТ) и алгоритм управления исполнением** • Мини-лекция «Представление тренера, актуальность темы, правила и расписание тренинга» • Сбор ожиданий участников • Мини-лекция «Важность НОТ (Ф. Тейлор). Процессный подход (У. Шухарт) • Командное упражнение (3-4 команды) «Опишите действия руководителя проектной команды, который наилучшим образом наладил процесс» с обсуждением результатов «по горячим следам»
11:00 – 11:15	Кофе-брейк
11:15 – 13:00	**Блок 1. Разработать/оптимизировать систему** • Мини-лекция «Алгоритм TWI (Training Within Industry) «Разработать систему работы: Что? Как? Почему?» Командное упражнение «Опишите работу» • Обсуждение результатов упражнения • Мини-лекция «Алгоритм TWI «Улучшение метода работы»: 1. Разбить работу на простые этапы, 2. Задать вопрос каждому этапу, 3. Разработать новый метод, 4. Применить новый метод». • Демонстрационный видеофрагмент • Командное упражнение (3-4 команды) «Улучшите метод работы» и обсуждение результатов «по горячим следам»
13:00 – 14:00	Обед
14:00 – 15:30	**Блок 2. Оценить уровень компетентности исполнителей** • Мини-лекция «Компетентность и уровень делегирования» • Демонстрационный видеофрагмент • Командное упражнение «Распределите уровни компетентности сотрудника» • Мини-лекция «Цель и задача: баланс описания результата и действий сотрудника в зависимости от его компетентности» • Ролевые игры с командной подготовкой «Оцените уровень компетентности, определите уровень делегирования и баланс цель/задача»
15:30 – 15:45	Кофе-брейк
15:45 – 17:10	**Блок 3. Выдать задание** • Мини-лекция «Выдать задание: описать цель (SMART) и/или описать задачу (Что? Как? Почему?». • Ролевая игра «Выдайте задание» (2 ситуации с различным уровнем компетентности) с видеозаписью и обсуждением «по горячим следам» • Мини-лекция «Понятная выдача задания. «Индийская техника» • Командное упражнение. Сценки «Индийская техника». Обсуждение ролевых игр «по горячим следам»
17:10 – 17:30	• Подведение итогов 1-го дня тренинга

© Материалы подготовлены тренинговой компанией Business Skills. Автор: Равицкий Андрей
Контакты: bstraining.ru info@bstraining.ru ravitskiyandrey@yandex.ru +7 (962) 953 84 61

Программа тренинга «Управление исполнением»

Время	Активности 2-го дня
9:30 – 11:00	• Мини-лекция «Повторение тем первого дня» **Блок 3. Выдать задание (продолжение)** • Ролевая игра (2-3 игры) «Поймите задание» и ее обсуждение «по горячим следам». Вывод: понимание задания достигается в диалоге, который инициирует руководитель • Мини-лекция «Руководитель и сотрудник не все знают. Техники диалога»
11:00 – 11:15	Кофе-брейк
11:15 – 13:00	• Ролевая игра- сцена с командной подготовкой «Выдай задание в диалоге» и обсуждение результатов в большой группе **Блок 4. Проконтролировать и улучшить исполнение** • Игра с тренером «Стикеры» и ее обсуждение • Мини-лекция «Контроль: необходимость и достаточность, цели, объекты. Реперный контроль» • Командное упражнение (3-4 команды) «Найдите реперы в работе сотрудника» и обсуждение результатов «по горячим следам» • Мини-лекция «Алгоритм диалога с целью контроля» • Ролевая игра «Диалог с целью контроля» с видеозаписью и обсуждением «по горячим следам»
13:00 – 14:00	Обед
14:00 – 15:30	• Мини-лекция «Признаки недостатка мотивации и навыка» • Просмотр видео «Диалог с целью контроля»: какие признаки можно обнаружить, как действовать дальше? • Мини-лекция «Алгоритм директивной обратной связи РОСТ: Развивай и дальше, Откажись, Стартуй, Тренируйся» • Ролевые игры «Улучшите исполнение руководителя» с видеозаписью и обсуждением «по горячим следам»
15:30 – 15:45	Кофе-брейк
15:45 – 17:10	• Мини-лекция «Директивная обратная связь, советы: баланс «+» и «-» в зависимости от сложности, новизны, порционно, по фактам, связь поведения и результатов, в зоне ближайшего развития» • Просмотр видео игры «Улучшите исполнение руководителя»: как можно улучшить работу? • Мини-лекция «Когда директива не работает? Коучинг и алгоритм GROW» • Демонстрационный видеофрагмент «Сила вопросов» • Командное упражнение-сценка (3-4) «Улучшите исполнение с помощью вопросов»
17:10 – 17:30	• Подведение итогов тренинга

© Материалы подготовлены тренинговой компанией Business Skills. Автор: Равицкий Андрей
Контакты: bstraining.ru info@bstraining.ru ravitskiyandrey@yandex.ru +7 (962) 953 84 61

Программа тренинга

Менеджмент в стиле коучинг

Сначала понять. Потом быть понятым (Стивен Кови)

Business Skills © Материалы подготовлены тренинговой компанией Business Skills. Автор: Равицкий Андрей
Контакты: bstraining.ru info@bstraining.ru ravitskiyandrey@yandex.ru +7 (962) 953 84 61

Описание тренинга «Менеджмент в стиле коучинг»

Аудитория тренинга

Все руководители компаний (от начального до TOP-уровня), которым необходимо повышать уровень навыков и вовлеченность сотрудников в самостоятельное принятие решений.

Цель тренинга

По итогам тренинга участники приобретут навыки управления, направленного на развитие потенциала сотрудников, что будет способствовать максимизации их производительности и, как следствие, более успешной деятельности компании.

Идея тренинга

Компетенция, о нехватке которой часто говорят руководители компаний, – это способность сотрудников к самоуправлению. Руководители мечтают, чтобы сотрудники самостоятельно находили лучшие решения для достижения целей и добровольно брали на себя ответственность за их реализацию, были мотивированы и постоянно развивались. Но в реальности все складывается иначе – сотрудники либо прячутся от проблем, заявляя, что все хорошо, либо, когда прятаться нельзя и проблемы угрожают бизнесу, приходят с ними к руководителю, не имея четкого представления о сути проблемы и без своих вариантов ее решения. Их цель в этом случае – переложить ответственность за решение на своего руководителя. Наглядная иллюстрация этой проблемы приведена в статье Уильяма Онкена-младшего и Доналда Уосса «Management Time: Who's Got the Monkey?» (Время менеджера: Кому достанется обезьяна), вышедшей в «Harvard Business Rewiew» еще в 1974 году. Приведем цитату из этого, увы, до сих пор актуального бестселлера: «Сотрудник по фамилии Джонс, едва успев поздороваться с начальником, заводит такой разговор: «Кстати, у нас там возникла проблема. Дело в том, что...» Слушая Джонса, менеджер понимает, что: а) он в принципе может помочь подчиненному; б) он не может решить проблему мгновенно. В результате менеджер отвечает: «Хорошо, что вы мне об этом сказали. Сейчас мне некогда, но я подумаю и сообщу вам, что тут можно сделать». И они расходятся каждый по своим делам. У кого на спине сидела обезьяна до разговора? У подчиненного. А после разговора? Правильно, у менеджера. В тот момент, когда обезьяна перепрыгивает на спину начальника, он начинает расходовать свой временной ресурс на решение проблем подчиненных. И длится это до тех пор, пока обезьяна не вернется к своему законному владельцу, обязанному заботиться о ней!»

Суть менеджмента в стиле коучинг: вместо обезьяны на шее руководителя, вместо трудоемкого процесса создания инструкций и готовых решений для подчиненного – вопросы, диалог с сотрудником, построенный на основе моделей и техник формулирования сути проблемы и поиска ее решения! Только в этом случае решения и их реализация входят в круг ответственности подчиненных! Результат - эффективное делегирование, повышение инициативности сотрудников, их мотивации, желания развиваться, энтузиазма, уверенности в себе и лояльности Компании. А руководителей не душат обезьяны проблем подчиненных и они могут заняться своими непосредственными задачами.

Размер группы: 6 – 14 человек

Длительность тренинга: 2 тренинговых дня по 8 часов

© Материалы подготовлены тренинговой компанией Business Skills. Автор: Равицкий Андрей
Контакты: bstraining.ru info@bstraining.ru ravitskiyandrey@yandex.ru +7 (962) 953 84 61

Результаты тренинга «Менеджмент в стиле коучинг»

ЗНАНИЯ: после тренинга участники смогут лучше описать

Блок 1. Менеджмент в стиле коучинг: ключевые идеи

- Стили менеджмента. Директивный стиль: атмосфера недоверия, оценивание сотрудника, готовые решения, инструкции, пренебрежение мнением, диссонанс с ценностями. Коучинговый стиль: доверительная атмосфера, принятие сотрудника, совместное решение, вопросы и активное слушание, резонанс с ценностями
- Уровень эгоцентризма руководителя как барьер в применении коучингового стиля управления. Важность осознания своего уровня эгоцентризма и коррекции стиля
- 5 уровней делегирования по системе «Человек-Проблема» в зависимости от готовности сотрудника (Terence R. Traut): **1.** Расскажите мне о проблеме и я приму решение; 2. Расскажите мне о проблеме , предложите варианты и я приму решение; **3.** Расскажите мне о проблеме, своих действиях и результате; **4.** Действуйте и сообщите о результате; **5.** Действуйте самостоятельно
- Важность поэтапного делегирования по модели Траута, без «перескакивания» на этапы, к которым сотрудник не готов
- Модель менеджмента **КОУЧ**: **К**уда хотим попасть (Цель)? **О**ткуда идем (Проблема)? **У**словия успеха (Решение)? **Ч**то намерены делать (План)?
- Взаимосвязь и различие моделей **КОУЧ** и цикла менеджмента (1. Обдумай, 2. Планируй, 3. Выдавай задание. 4. Мотивируй, 5. Контролируй)
- Цели использования инструментов коучинга в менеджменте. Осознанность и ответственность сотрудников, их умение глубоко понимать проблемы и принимать самостоятельные решения, добровольно принимая ответственность за них
- Преимущества вопросов над утверждениями: сотрудник находит решение сам, отсутствие сопротивления, убежденность и мотивация надолго

Блок 2. Обсуждение целей сотрудника

- Необходимость обсуждения целей до проблем в коучинге. Фокус на промежуточных целях
- Три основных «поля» при обсуждении целей: «карта» руководителя, «карта» сотрудника и «территория». SMART-диалог как альтернатива SMART- монологу
- Вопросы о целях и их использование в работе с сотрудником

Блок 3. Совместный анализ изобретательских проблем (Что делать?)

- Психофизиология принятия решений: быстрое (шаблонное) и медленное (творческое) мышление. «Фельдшерим», его опасность и причины
- Проблема как различие между «хочу» и «имею». Проактивный и реактивный подходы к решению проблем
- Два вида проблем: изобретательские (Что делать?) и исследовательские (Почему это происходит?)

© Материалы подготовлены тренинговой компанией Business Skills. Автор: Равицкий Андрей
Контакты: bstraining.ru info@bstraining.ru ravitskiyandrey@yandex.ru +7 (962) 953 84 61

Результаты тренинга «Менеджмент в стиле коучинг»

ЗНАНИЯ: после тренинга участники смогут лучше описать (продолжение)

Блок 3. Совместный анализ изобретательских проблем (Что делать?)

- Работа с изобретательскими проблемами: уйти от «фельдшеризма», изменить подход к проблеме, найти сильное решение
- Формулирование проблемы и принцип «идеального конечного результата» по Г. Альтшуллеру. Этапы формулирования сути проблемы: 1. Противоречие, 2. Идеальный конечный результат, 3. Ресурсы
- Алгоритм исследования ресурсов: 1. Задача, 2. Какие и сколько нужно? 3. Просмотр ресурсов, 4. Оценка ресурсов, 5. Выбор методов использования
- Вопросы о сути проблемы и ресурсах. Особенности их использования в работе с сотрудником
- Типовые методы разрешения противоречий (ТРИЗ): наоборот, копирование, сделать заранее, дробление, объединение, вред на пользу, посредник
- Вопросы о типовых методах разрешения противоречий и их использование при обсуждении изобретательских проблем с сотрудником

Блок 4. Совместный анализ исследовательских проблем (Почему это происходит?)

- Метод исследования причин «вширь»: Диаграмма Исикавы
- Метод исследования причин «вглубь»: «5 «Почему?»
- Методы установления причинных связей: сходства, различия, сопутствующих изменений и остатков
- Модель проверки качества исследования причин С. Кови: «круг забот» и «круг влияния»
- Вопросы о причинах. Особенности построения исследовательского диалога с сотрудником

Блок 5. Мотивирующий диалог с сотрудником

- Поведенческая экономика (Д. Канеман, А.Тверски, Д. Ариэли, Р. Талер) об асимметрии переживаний о потерях и приобретениях
- Обсуждение возможных негативных последствий. Осознание серьезности проблемы и мотивация сотрудника
- Мотиваторы сотрудника и мотивирующие вопросы
- Осуществление ценностного рефрейминга в диалоге с сотрудником

Блок 6. Совместный выбор оптимального варианта решения и обсуждение плана действий

- Выбор наилучшего варианта решения. Матрица критериев. Разработка совместной матрицы критериев в диалоге с сотрудником
- Алгоритм работы с риском: 1. Возможная проблема (суть, причины), 2. Последствия, 3. Действия по снижению риска, 4. Действия на случай наступления риска, 5. Ресурсы
- Использование Диаграммы Исикавы (из настоящего в будущее) для анализа рисков
- Недопустимый и приемлемый риск
- Вопросы о плане действий и их использование в работе с сотрудником

© Материалы подготовлены тренинговой компанией Business Skills. Автор: Равицкий Андрей
Контакты: bstraining.ru info@bstraining.ru ravitskiyandrey@yandex.ru +7 (962) 953 84 61

Результаты тренинга «Менеджмент в стиле коучинг»

НАВЫКИ: после тренинга участники смогут лучше сделать

- Определять степень готовности сотрудника к самостоятельному анализу и решению проблем и осознанно выбирать коучинговые техники для работы с ним
- Задавать вопросы для совместного с сотрудником формулирования цели
- Задавать вопросы для глубокого и всестороннего анализа проблемы
- Вырабатывать совместное с сотрудником решение
- Умело применять вопросные техники для мотивации сотрудника
- С помощью вопросов способствовать выработке сотрудником оптимального (сроки, ресурсы, риски) плана

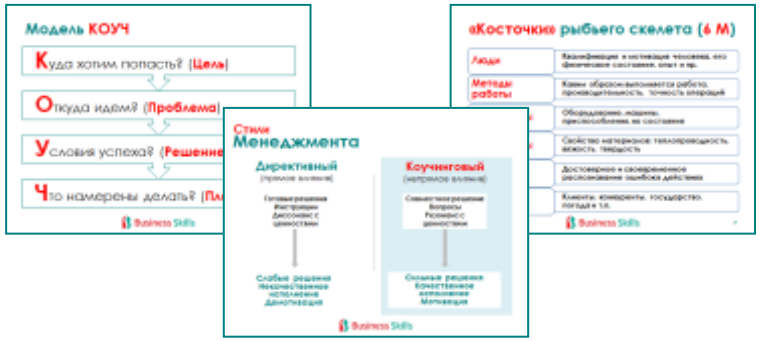
ЦЕННОСТИ: после тренинга участники будут чаще и активнее стремиться

- Укрощать свой эгоцентризм, стремиться понять индивидуальные особенности сотрудника и управлять им, исходя из индивидуального подхода
- Не навязывать свое мнение сотруднику, а способствовать самостоятельной выработке решения и плана действий, развитию компетенций сотрудника

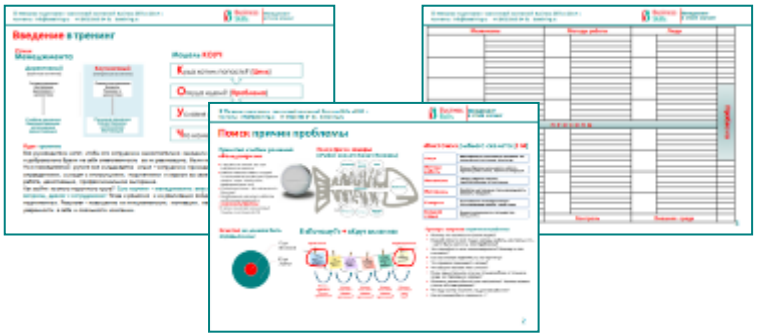
© Материалы подготовлены тренинговой компанией Business Skills. Автор: Равицкий Андрей
Контакты: bstraining.ru info@bstraining.ru ravitskiyandrey@yandex.ru +7 (962) 953 84 61

Материалы программы «Менеджмент в стиле коучинг»

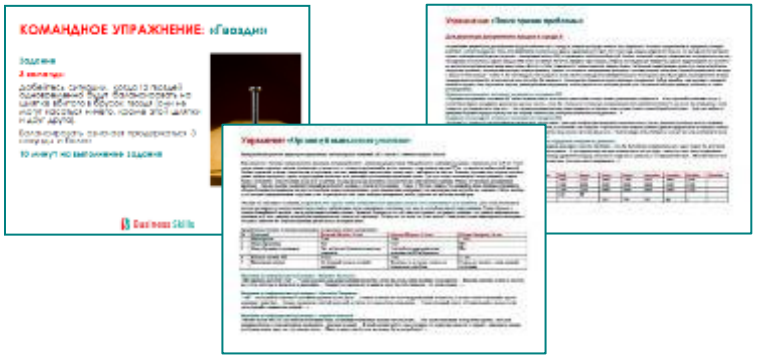
Слайды презентации



Карточки с подробными материалами, схемами и поведенческими примерами для участников



Теоретические материалы, ролевые игры, упражнения, кейсы, тесты и пр.



Видеофрагменты и видео, записанное на тренинге

© Материалы подготовлены тренинговой компанией Business Skills. Автор: Равицкий Андрей
Контакты: bstraining.ru info@bstraining.ru ravitskiyandrey@yandex.ru +7 (962) 953 84 61

Программа тренинга «Менеджмент в стиле коучинг»

Время	Активности 1-го дня
9:00 – 10:30	**Введение** • Мини-лекция «Представление тренера, тема, содержание и правила тренинга, сбор ожиданий участников» • Командное упражнение «Какой руководитель сильнее всего повлиял на ваше развитие?» **Блок 1. Менеджмент в стиле коучинг: ключевые идеи** • Мини-лекция «Коуч-позиция: умение воздержаться от оценок и создать доверительную атмосферу, активное слушание, задавание сильных вопросов» • Обсуждение командного упражнения и самооценка участников по коуч-позиции» • Заполнение теста «Ваш эгоцентризм»
10:30 – 10:45	Кофе-брейк
10:45 – 13:00	• Ролевая игра «Сотрудник пришел к Вам с проблемой» с видеозаписью • Мини-лекция «5 уровней делегирования в зависимости от развития сотрудника» • Анализ теста «Ваш эгоцентризм»: насколько близок Вам коучинговый подход, где «зоны роста»? • Просмотр видеозаписи игры «Сотрудник пришел к Вам с проблемой»: какой уровень развития демонстрирует сотрудник, как ведет себя руководитель, как проявился эгоцентризм? • Мини-лекция «Модель **КОУЧ**: ее взаимодействие с циклом менеджмента» **Блок 2. Обсуждение целей сотрудника** • Ролевая игра «Поставь задачу перед сотрудником» с видеозаписью • Мини-лекция «Коуч-подход к постановке цели. Модели и вопросные техники обсуждения цели» • Демонстрационный видеофрагмент • Просмотр видеозаписи игры «Поставь задачу перед сотрудником»: как можно улучшить работу? • Отработка в тройках техник обсуждения цели и обсуждение результатов в большой группе
13:00 – 14:00	Обед
14:00 – 15:30	**Блок 3. Совместный анализ изобретательских проблем (Что делать?)** • Анализ примера решения проблемы «Тюбик пасты» • Обсуждение кейса «Тюбик пасты» под призмой темы: «Психофизиология. Быстрое (шаблонное) и медленное(творческое) мышление. Слабые решения («фельдшеризм»). Принятие сильных решений: определение сути проблемы и анализ причин» • Презентация «Определение сути проблемы: 1. Противоречие, 2 Идеальный конечный результат, 2. Ресурсы. Вопросные техники и построение диалога» • Анализ видеофрагментов «Человек, который изменил все»: какой подход к определению сути проблемы демонстрирует герой? • Командное упражнение Сценка: «Суть проблемы» (исследовательская проблема). Обсуждение результатов упражнения
15:30 – 15:45	Кофе-брейк
15:45 – 17:40	• Презентация «Типовые методы разрешения противоречий (ТРИЗ)» • Упражнение в двойках «Примеры использования типовых методов в нашей работе» • Командное упражнение Сценка: «Используй типовые методы для поиска новых сильных решений». Обсуждение результатов упражнения
17:40 – 18:00	• Закрытие первого дня тренинга.

© Материалы подготовлены тренинговой компанией Business Skills. Автор: Равицкий Андрей
Контакты: bstraining.ru info@bstraining.ru ravitskiyandrey@yandex.ru +7 (962) 953 84 61

Программа тренинга «Менеджмент в стиле коучинг»

Время	Активности 2-го дня
9:00 – 10:30	• Мини-лекция «Повторение тем первого тренингового дня» • Командное упражнение и ролевые игры-сценки «Обсуждение проблемы с сотрудником» с обсуждением по «горячим следам» **Блок 4. Совместный анализ исследовательских проблем (Почему это происходит?)** • Анализ примера «Пыль в малярном цехе» • Презентация «Поиск причин «вширь»: Диаграмма Исикавы» • Командное упражнение «Диаграмма Исикавы реальной бизнес-проблемы одного из участников» Видеозапись для дальнейшего анализа
10:30 – 10:45	Кофе-брейк
10:45 – 13:00	• Презентация «Исикава» не должен быть оправданием. «Круг влияния», метод «5 «Почему?» и методы установления причинных связей • Анализ видеофрагмента «Предел возможного (Исаак Зальцман)»: как искали причины «вглубь» и в «круге влияния»? Какие причинно-следственные связи установили • Упражнения в двойках «Установите причинные связи» • Анализ видео упражнения «Диаграмма Исикавы»: Куда привел анализ? В «круг забот» или в «круг влияния»? Как можно улучшить работу? • Презентация «Вопросы о причинах. Особенности построения исследовательского диалога с сотрудником • Командное упражнение Сценка: «Диаграмма Исикавы-2» • Презентации и обсуждение сценок «Диаграмма Исикавы-2»
13:00 – 14:00	Обед
14:00 – 15:30	**Блок 5. Мотивирующий диалог с сотрудником** • Мини-лекция «Поведенческая экономика о последствиях. Вопросы о последствиях: осознание сотрудником серьезности проблемы» • Просмотр видеофрагментов «Вопросы о последствиях» • Командное упражнение и 3 ролевые игры «Вопросы о последствиях» с видеозаписью и обсуждением «по горячим следам» • Мини-лекция «Мотивация сотрудника» • Просмотр видеофрагмента «Мотивационный диалог. Рефрейминг» • Командное упражнение и 3 ролевые игры-сценки «Мотивация сотрудника» с обсуждением по «горячим следам»
15:30 – 15:45	Кофе-брейк
15:45 – 17:40	**Блок 6. Совместный выбор оптимального варианта решения и обсуждение плана действий** • Презентация «Техники проверки гипотез. Матрица критериев. Совместное создание и обсуждение матрицы критериев» • Командное упражнение Сценка: «Выберите оптимальный вариант решения»: используйте матрицу критериев и обоснуйте выбор • Презентация сценок и их обсуждение в большой группе • Презентация: «Решил проблему: возможны новые проблемы. Проактивный анализ рисков и доработка решений с точки зрения рисков. Действия по уменьшению риска и действия на случай его возникновения. Недопустимый и приемлемый риск. • Командное упражнение Сценка: «Доработайте решение (по бизнесу) с точки зрения рисков» • Презентация «Вопросы о плане действий» • Командное упражнение Сценка: «Обсудите план действий с сотрудником»
17:40 – 18:00	• Закрытие тренинга. Подведение итогов

© Материалы подготовлены тренинговой компанией Business Skills. Автор: Равицкий Андрей
Контакты: bstraining.ru info@bstraining.ru ravitskiyandrey@yandex.ru +7 (962) 953 84 61

Программа тренинга

Командное лидерство

Если Ваши действия вдохновляют других людей мечтать о большем, учиться большему, делать больше и становиться лучше, значит вы лидер. Генри Брукс Адамс

© Материалы подготовлены тренинговой компанией Business Skills. Автор: Равицкий Андрей
Контакты: bstraining.ru info@bstraining.ru ravitskiyandrey@yandex.ru +7 (962) 953 84 61

Описание тренинга «Командное лидерство»

Аудитория тренинга

Все руководители компаний (от начального до TOP-уровня), которым необходимо повышать вовлеченность сотрудников в выполнение их работы.

Цель тренинга

По итогам тренинга участники смогут с максимальной эффективностью использовать потенциал своих команд, вовлекая сотрудников

Идея тренинга

Не все сотрудники активно вовлечены в выполнение рабочих заданий. Более половины опрошенных россиян отвечают, что могут значительно повысить производительность своего труда. Этот тот резерв, который может не только помочь выполнить поставленные перед руководителем задачи, но и обеспечить настоящий прорыв в повышении результативности своих сотрудников!

Но невозможно приказать сотрудникам «срочно вовлечься в работу». Человек устроен по-другому. Вовлеченность – это самостоятельный внутренний выбор. Руководителю необходимо «заразить» идеей и воодушевить своих сотрудников на свершения. Именно тому, как правильно работать с мотивационной сферой, и будут обучаться руководители на этом тренинге Лидерство может проявляться по-разному: построением вовлекающего видения, созданием командного духа или просто искренним вниманием к сотруднику. Главное, чтобы руководитель воспринимал сотрудника не как «робота», а как личность, со своими ценностями, эмоциями, переживаниями и устремлениями, и выстраивал свое влияние, исходя из глубокого понимания сил, направляющих действия сотрудника. На решение этих задач и направлен данный тренинг.

Размер группы

6 – 14 человек

Длительность тренинга

2 тренинговых дня по 8 часов

© Материалы подготовлены тренинговой компанией Business Skills. Автор: Равицкий Андрей
Контакты: bstraining.ru info@bstraining.ru ravitskiyandrey@yandex.ru +7 (962) 953 84 61

Результаты тренинга «Командное лидерство»

ЗНАНИЯ: после тренинга участники смогут лучше описать

- Отличие лидера (вовлекает) от менеджера (руководит процессом): влияет на эмоции, «заряжает», создает драйвовую атмосферу
- Уровни вовлеченности: активно не вовлечен, не вовлечен, вовлечен
- Отличие команды от группы: общая цель и ответственность за результат, взаимо-дополняемость по личностным свойствам и навыкам, синергия
- Этапы развития группы по Б. Такману: **1.** Формирование, **2.** Бурление, **3.** Нормирование, **4.** Работа.
- Риски этапа «Бурление»: «недобурление», приводящее к неэффективному «групповому мышлению» и «перебурление», приводящее к неконструктивной борьбе
- Работа на этапе 1. «Формирование». Оптимальный состав группы на основе модели ролей Р.М. Белбина (лидер, менеджер, эксперт, политик, изобретатель, трудяга)
- Важность эффективного лидерства на этапе 1. «Бурление» для обеспечения оптимального прохождения этапа
- Резонансное лидерство по Д. Гоулману
- Теория мотивации Ф. Герцберга. Разделение гигиенических и мотивирующих факторов. Мотиваторы: достижения, признание, суть работы, ответственность
- Алгоритм построения видения «Маятник»: **1.** Точка влияния, **2.** Негативные (по мотиваторам) последствия, **3.** Снова точка влияния, **4.** Позитивные (по мотиваторам) последствия, **5.** Почувствуй разницу, **6.** Снова точка влияния: призыв к действиям
- Техники придания убедительности и яркости видению
- Инструменты конструктивного обсуждения в команде: введение в обсуждение, алгоритм «**4 П**» (**П**роясни-**П**рими-**П**рисоединись-**П**родолжи), правила управления обсуждением (захват и удержание процессной власти)
- Принципы дебатов: **АТАКА**: **А**втор, **Т**ерритория, **А**грессия, **К**ритика, **А**удитория

НАВЫКИ: после тренинга участники смогут лучше сделать

- Формировать команды с учетом ролевых предпочтений сотрудников
- Использовать техники демонстрации «смысла» – формирование «видения», резонанс с ключевыми ценностями сотрудника по Ф. Герцбергу (мотивационные факторы).
- Эффективно организовывать обсуждение в команде. Учитывать мнение каждого члена команды
- Проводить эффективные дебаты с «теневым лидером»

ЦЕННОСТИ: после тренинга участники будут чаще и активнее стремиться

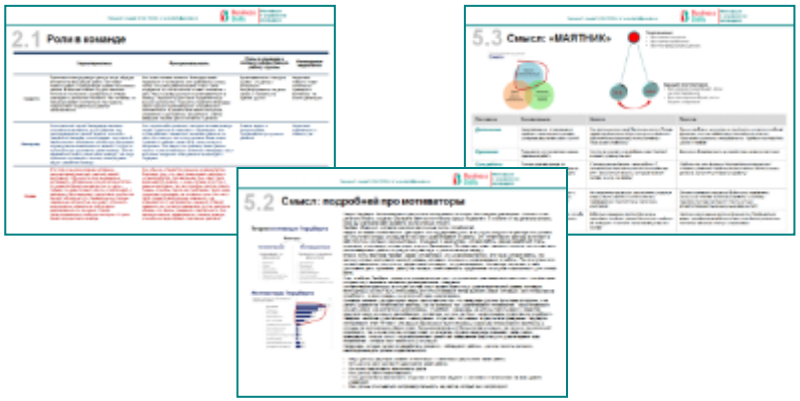
- Воздействовать на сотрудников как лидер на командном уровне
- Управлять процессом «Бурление» группы
- Смело вступать в дебаты и выигрывать их

© Материалы подготовлены тренинговой компанией Business Skills. Автор: Равицкий Андрей
Контакты: bstraining.ru info@bstraining.ru ravitskiyandrey@yandex.ru +7 (962) 953 84 61

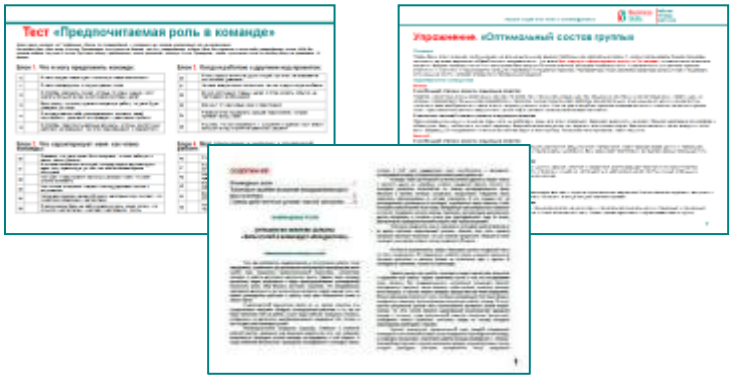
Материалы программы «Командное лидерство»

Слайды презентации

Карточки с подробными материалами и поведенческими примерами для участников



Теоретические материалы, ролевые игры, упражнения, кейсы, тесты и пр.



Видеофрагменты и видео, записанное на тренинге

© Материалы подготовлены тренинговой компанией Business Skills. Автор: Равицкий Андрей
Контакты: bstraining.ru info@bstraining.ru ravitskiyandrey@yandex.ru +7 (962) 953 84 61

Программа тренинга «Командное лидерство»

Время	Активности 1-го дня
9:00 – 10:30	**Блок 1. Введение** • Мини-лекция «Представление тренера, актуальность темы, правила и расписание тренинга» • Сбор ожиданий участников • Мини-лекция «Понятие команды и командного лидерства. Этапы развития группы» • Знакомство участников в формате презентации «Самый эффективный командный лидер» с обоснованием своего выбора
10:30 – 10:45	Кофе-брейк
10:45 – 13:00	**Блок 2. Роли в команде** • Упражнение в 3-х группах «Оптимальный состав группы» с видеозаписью работы одной из команд и обсуждением «по горячим следам» • Тест «Роли в команде» • Презентация «Роли в команде по Р.М. Белбину» • Обсуждение результатов упражнения «Оптимальный состав группы» • Обсуждение результатов теста и просмотр видеозаписи работы группы: как работали в группах? Как личные ролевые предпочтения членов команд (результаты теста) повлияли на продуктивность? • Упражнение «Постройте 3 оптимальные группы на основе результатов теста»
13:00 – 14:00	Обед
14:00 – 15:30	**Блок 3. Резонансное и диссонансное лидерство. Построение видения** • Презентация «Резонансное и диссонансное лидерство: сила резонанса с внутренними мотиваторами сотрудника». • Демонстрационный видеофрагмент • Ролевая игра «Воодушеви: сегодня учимся еще 3 часа (без торга, без «кнутов» и «пряников»)» • Обсуждение игры по «горячим следам»: оцените воодушевление по 10-балльной системе, обоснуйте • Тест «Мотивация по Ф. Герцбергу»
15:30 – 15:45	Кофе-брейк
15:45 – 17:40	• Презентация «А с чем резонировать? Основные мотиваторы по Ф.Герцбергу: достижения, признание, суть работы и ответственность. Смысл: «А зачем мне это делать?» • Демонстрационный видеофрагмент • Обсуждение ролевой игры «Воодушеви»: какие мотиваторы задействовали? • Обсуждение результатов теста • Презентация «Техника «Маятник»: ситуация, проблемы, вот что предлагаю, вот какие негативные последствия (по мотиваторам), если не сделаем, вот какие позитивные последствия (по мотиваторам), если сделаем, призыв к действию • Демонстрационный видеофрагмент • Командное упражнение «Выдайте смысл по «маятнику». Делегат от команды презентует результаты. Видеозапись • Обсуждение выступлений «по горячим следам»: как удалось «раскачать маятник»?
17:40 – 18:00	• Подведение итогов 1-го дня тренинга

© Материалы подготовлены тренинговой компанией Business Skills. Автор: Равицкий Андрей
Контакты: bstraining.ru info@bstraining.ru ravitskiyandrey@yandex.ru +7 (962) 953 84 61

Программа тренинга «Командное лидерство»

Время	Активности 2-го дня
9:00 – 10:30	• Мини-лекция «Повторение тем первого дня» **Блок 3. Резонансное и диссонансное лидерство. Построение видения (продолжение)** • Презентация «Как повысить влиятельность выступления? Яркость и убедительность!» • Демонстрационный видеофрагмент • Просмотр выступлений «Выдайте смысл по «маятнику»: что с яркостью и убедительностью? • Командное упражнение «Выдайте смысл по всем правилам: «маятник» + яркость и убедительность
10:30 – 10:45	Кофе-брейк
10:45 – 13:00	**Блок 4. Работа с мнением членов группы** • Упражнение «Склеенная шеренга» и его обсуждение: насколько эффективно работала группа? • Презентация «Важность эффективного лидерства на этапе «Бурление»: избежать «недобурления» и «перебурления» • Упражнение (добровольцы) «Проведите обсуждение на спорную тему» (видеозапись) • Мини-лекция «Работа с мнением. Алгоритм 4 П» • Просмотр видеозаписи «Проведите обсуждение на спорную тему»: как можно улучшить с помощью алгоритма? • Отработка техник шагов алгоритма с тренером • Упражнение (добровольцы) «Обсуждение по алгоритму 4П» с видеозаписью
13:00 – 14:00	Обед
14:00 – 15:30	• Мини-лекция «Важна процессная власть. Установите правила и обеспечьте их выполнение» • Просмотр видеозаписи «Обсуждение по алгоритму 4 П»: как можно улучшить работу с помощью правил и методов захвата и удержания процессной власти? • Отработка техник. Упражнение «Лучшая идея тренинга: сбор мнений» **Блок 5. Спасти команду от «теневого лидера». Дебаты по принципу АТАКА** • Демонстрационный видеофрагмент «Теневой лидер захватывает власть. Что делать?» • Презентация «Перебурление. Если «теневой» лидер опасен для команды: спасаем команду от его влияния в «дебатах»! • Ролевая игра «Дебаты с теневым лидером» с видеозаписью и обсуждением по «горячим следам»
15:30 – 15:45	Кофе-брейк
15:45 – 17:40	• Презентация «Суть дебатов и принципы **АТАКА**: **А**втор, **Т**ерритория, **А**грессия, **К**ритика, **А**удитория» • Демонстрационные видеофрагменты • Просмотр видеозаписи ролевых игр: как можно улучшить работу? • Отработка отдельных дебатных техник в ролевых играх с обсуждением «по горячим следам» • Командное упражнение «Структурированные дебаты» (обоснование точки зрения сторон и дебаты с переходом хода) на актуальную тему • Обсуждение дебатов и советы тренера по отдельным пунктам принципов АТАКА
17:40 – 18:00	• Подведение итогов тренинга

© Материалы подготовлены тренинговой компанией Business Skills. Автор: Равицкий Андрей
Контакты: bstraining.ru info@bstraining.ru ravitskiyandrey@yandex.ru +7 (962) 953 84 61

Программа тренинга

Дизайн проектов

(Инициация и Планирование Проекта)

«Руководитель проектов должен интегрировать все аспекты проекта между собой, убедиться, что у команды проекта достаточно ресурсов и компетенций и, конечно, добиться того, чтобы проект был реализован максимально эффективно с точки зрения сроков, качества и бюджета» — Samuel J. Mantel Jr., Jack R. Meredith, авторы книги «Project Management: A Managerial Approach»

Business Skills © Материалы подготовлены тренинговой компанией Business Skills. Автор: Равицкий Андрей
Контакты: bstraining.ru info@bstraining.ru ravitskiyandrey@yandex.ru +7 (962) 953 84 61

Тренинг «Дизайн проектов» (2 дня)

АУДИТОРИЯ тренинга

Менеджеры проектов, администраторы проектов, руководители организаций и функциональных подразделений.
Члены проектных команд, чьи проекты находятся **на начальном этапе своего развития** (Инициация)

ЦЕЛЬ тренинга

Усвоив техники этого тренинга, участники смогут подготовить свои проекты к исполнению, поэтапно пройдя путь от проектной идеи до подробного, корректного и реалистичного плана работы проектной команды

ИДЕЯ тренинга

Как развивается проект если им не управлять? 1. Бурный энтузиазм, 2. Разочарование, 3. Полное разочарование, 4. Поиск виновных, 5. Наказание невиновных, 6. Награждение непричастных.
На сегодняшний день информация об управлении проектами собрана в различных международных и национальных документах, некоторые из которых признаны стандартами управления проектами. Наиболее популярны «Свод знаний по управлению проектами» — PMBoK, впервые изданный Американским институтом управления проектами (PMI) в 1987 г., и Международные требования к компетентности специалистов — ICB IPMA, издаваемые Международной ассоциацией управления проектами (IPMA). Согласно этим документам, каждый проект за время своего существования проходит четыре этапа: 1. Инициации, 2. Планирования, 3. Исполнения, 4. Оценки и завершения.
«Слишком много оптимизма, слишком мало организованности» - к сожалению именно так можно оценить очень многие проекты на их старте. Вдохновленные интересной идеей, менеджеры и рядовые члены проектных команд, с одной стороны, переоценивают свои возможности и, с другой стороны, недооценивают риски проекта. «Ввяжемся в бой, а там посмотрим!» – таков их лозунг. В результате этапы инициации и планирования отрабатываются поверхностно.
Данный тренинг посвящен отработке навыков эффективного прохождения именно этих, определяющих успех проекта, этапов.

РАЗМЕР группы

До 25 человек (от 3 до 5 проектных команд)

ДЛИТЕЛЬНОСТЬ тренинга

2 тренинговых дня по 8 часов

© Материалы подготовлены тренинговой компанией Business Skills. Автор: Равицкий Андрей
Контакты: bstraining.ru info@bstraining.ru ravitskiyandrey@yandex.ru +7 (962) 953 84 61

Результаты тренинга «Дизайн проектов» (2 дня)

ЗНАНИЯ: после тренинга участники смогут лучше описать

Введение

- Понятие проекта. Признаки проекта как вида деятельности
- Этапы управления проектом: 1. Инициация, 2. Планирование, 3. Реализация, 4. Оценка и завершение. Ключевые результаты этапов управления проектом
- Фокус тренинга – на первых двух этапах: инициация и планирование

Блок 1. Инициация проекта

- Контур формулировки проектной идеи. Техники формулировки проектной идеи. Формулирование сути проблемы и поиск сильных решений. Мозговой штурм. Стратегия Диснея и пр.
- Техники оценки жизнеспособности проектной(ых) идеи(й). SMART-тест, Метод Делфи, SWOT-анализ и пр.
- Матрица компромиссов. Содержание (качество), стоимость и сроки: баланс конкурирующих параметров через фиксацию, оптимизацию, принятие и пересчет
- Фазы, жизненный цикл и вехи проекта. Типовые жизненные циклы проекта. Особенности формулирования вех проекта. Разработка укрупненного плана по вехам
- Анализ допущений и ограничений проекта
- Разработка паспорта проектной идеи

Блок 2. Планирование проекта

- Объекты планирования в управлении проектом
- Иерархическая структура работ (ИСР). Уровни ИСР: проект в целом: проект в целом, фазы проекта, пакеты работ, операции. Разработка ИСР проекта. Декомпозиция работ. Критерии нижнего уровня при декомпозиции работ
- Метод «набегающей волны» при разработке ИСР
- Разработка матрицы ответственности проекта. Роли участников проектов. Коды ответственности: утверждает, отвечает, консультирует, информируется. Важность соблюдения принципа неделегируемости ответственности своего уровня и необходимости наделять полномочиями ответственного за уровень, результат которого ты утверждаешь
- Разработка календарного плана–графика проекта
- Сетевой план-график и диаграмма Г.Ганта. Совмещение их «плюсов» при календарном планировании. Программы, облегчающие труд при составлении календарного плана-графика
- Оптимизация расписания проекта. Интенсификация и запараллеливание последовательных операций
- Проактивная работа с рисками. Диаграмма К. Исикавы при анализе возможных проблем. Метод «Прижизненный эпикриз» (Гэри Кляйн)
- Алгоритм планирования минимизации рисков
- Фандрайзинг проекта. Ресурсы и анализ их наличия/потребности
- Цикл фандрайзинга проекта: оценка потребностей, поиск источников, мероприятия по привлечению ресурсов, снова оценка потребностей
- Разработка бюджета проекта
- План проекта: структура и особенности подготовки

НАВЫКИ: после тренинга участники смогут лучше сделать

- Находить интересные проектные идеи, грамотно их формулировать
- Оценивать ценность и жизнеспособность проектной идеи
- Корректировать проектную идею на основе ее объективной оценки
- Составлять четко структурированный план проекта
- Разрабатывать и оптимизировать расписание и бюджет проекта
- Минимизировать риски проекта
- Привлекать и рационально использовать ресурсы для реализации проекта

ЦЕННОСТИ: после тренинга участники будут чаще и активнее стремиться

- «Выходя из зоны комфорта», заблаговременно тщательно планировать работу проекта, а не надеться на интуицию и удачу
- Вовлекать всех участников проекта в процессы инициации и планирования, транслируя им значимость этих этапов

© Материалы подготовлены тренинговой компанией Business Skills. Автор: Равицкий Андрей
Контакты: bstraining.ru info@bstraining.ru ravitskiyandrey@yandex.ru +7 (962) 953 84 61

Программа тренинга «Дизайн проектов»

Время	Активности 1-го дня
9:00 – 10:30	**Введение.** • Мини-лекция «Кто? Что? Зачем? Как?» • Ожидания участников. Сбор тем проектов от проектных команд **Блок 1. Инициация проекта** • Мини-лекция «Содержание и актуальность этапа «Инициация проекта». Определение и оценка проектной идеи» • Работа в проектных командах «А так ли хороша наша идея?» • Презентация и обсуждение результатов работы
10:30 – 10:45	Кофе-брейк
10:45 – 13:00	• Мини-лекция «Матрица компромиссов» • Работа в проектных командах «Составьте матрицу компромиссов и сбалансируйте свои проекты» • Презентация и обсуждение результатов работы • Мини-лекция «Укрупненный план по вехам» • Работа в проектных командах «Составьте укрупненный план по вехам своего проекта» • Презентация и обсуждение результатов работы
13:00 – 14:00	Обед
14:00 – 15:30	• Мини-лекция «Паспорт проектной идеи» • Работа в проектных командах «Разработайте Паспорт проектной идеи своего проекта» • Презентация и обсуждение результатов работы
15:30 – 15:45	Кофе-брейк
15:45 – 17:40	**Блок 2. Планирование проекта** • Мини-лекция «Содержание и актуальность этапа «Планирование проекта». Иерархическая структура работ (ИСР)» • Работа в проектных командах «Разработайте Иерархическую структуру работ (ИСР) своего проекта» • Презентация и обсуждение результатов работы
17:40 – 18:00	• Подведение итогов 1-го тренингового дня

© Материалы подготовлены тренинговой компанией Business Skills. Автор: Равицкий Андрей
Контакты: bstraining.ru info@bstraining.ru ravitskiyandrey@yandex.ru +7 (962) 953 84 61

Программа тренинга «Дизайн проектов»

Время	Активности 2-го дня
9:00 – 10:30	• Викторина-соревнование «Темы первого дня» • Мини-лекция «Повторение тем первого тренингового дня» **Блок 2. Планирование проекта (продолжение)** • Мини-лекция «Матрица ответственности проекта» • Работа в проектных командах «Разработайте Матрицу ответственности своего проекта» • Презентация и обсуждение результатов работы
10:30 – 10:45	Кофе-брейк
10:45 – 13:00	• Мини-лекция «Календарный план-график проекта. Сетевой план-график и Диаграмма Г. Ганта» • Работа в проектных командах «Разработайте Календарный план-график своего проекта» • Презентация и обсуждение результатов работы • Мини-лекция «Оптимизация расписания проекта» • Работа в проектных командах «Представьте, что сроки «горят». Оптимизируйте расписание своего проекта» • Презентация и обсуждение результатов работы
13:00 – 14:00	Обед
14:00 – 15:30	• Мини-лекция «Определение рисков проекта» • Работа в проектных командах «Определите риски своих проектов» • Презентация «Прижизненный эпикриз» проекта. Представьте, что проект провалился. Объясните - почему» обсуждение результатов работы • Мини-лекция «Алгоритм работы с рисками проекта» • Работа в проектных командах «Проработайте самый серьезный риск проекта» • Презентация и обсуждение результатов работы
15:30 – 15:45	Кофе-брейк
15:45 – 17:40	• Мини-лекция «Фандрайзинг (ресурсы проекта)» • Работа в проектных командах «Разработайте план фандрайзинга своего проекта» • Презентация и обсуждение результатов работы • Мини-лекция «План проекта» • Работа в проектных командах «Разработайте план своего проекта» • Презентация и обсуждение результатов работы
17:40 – 18:00	• Закрытие тренинга, подведение итогов

© Материалы подготовлены тренинговой компанией Business Skills. Автор: Равицкий Андрей
Контакты: bstraining.ru info@bstraining.ru ravitskiyandrey@yandex.ru +7 (962) 953 84 61

Ключевые идеи тренинга «Дизайн проектов»

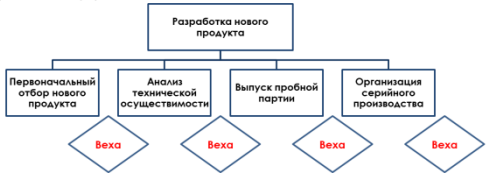
Конкурирующие параметры

- Чем выше качество проекта, тем больше нужно времени и ресурсов
- Чем быстрее, тем ниже качество и больше стоимость
- Чем дешевле, тем ниже качество и/или дольше сроки реализации

Конкуренция параметров неизбежна.
Не учитывать ее – обрекать проект на провал!

Вехи проекта

- Вехи (контрольные события) – важные моменты и события в проекте (достижение крупных результатов в конце фаз проекта, принятие важных решений)
- Вехи играют роль контрольных точек
- Прохождение вех подразумевает сдачу промежуточных результатов и переход от одной фазы к другой



Иерархическая структура работ (ИСР) Пример (3 уровня)

Матрица ответственности проекта

Цель: распределить ответственность за результаты проекта

Шаги:

1 шаг: Перечислите основные результаты проекта/важные решения

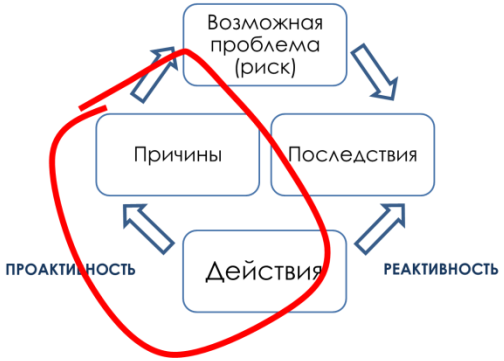
2 шаг: Перечислите участников/группы участников проекта

3 шаг: Закодируйте ответственность:
О (отвечает), У (утверждает),
К (консультирует), И (информируется)

Календарный план–график: алгоритм

1. Определение логических взаимосвязей между операциями и вехами проекта	Сетевой план–график проекта
2. Оценка ресурсов операций	Деньги, время, технологии, оборудование, исполнители, сколько, кто, какой квалификации?
3. Оценка длительности операций	Какова будет продолжительность операций с учетом различных поправок: количество исполнителей, квалификация, погода, др. Нужно ли обучить исполнителей? Согласовать оценки длительности с исполнителями
4. Оптимизация расписания проекта	Расчет критического пути проекта, сокращение длительности проекта путем сжатия расписания (диаграмма Ганта). Если не удается уложиться, провести сжатие проекта: интенсификация («влить» дополнительные ресурсы) и запараллеливание (параллельное выполнение работ, ранее запланированных последовательно)
5. Утверждение календарного плана–графика проекта	• Плановые сроки должны быть утверждены спонсором проекта/заказчиком.

Реактивность и проактивность



© Материалы подготовлены тренинговой компанией Business Skills. Автор: Равицкий Андрей
Контакты: bstraining.ru info@bstraining.ru ravitskiyandrey@yandex.ru +7 (962) 953 84 61

ПРИМЕРЫ инструментов, используемых участниками тренинга «Дизайн проектов»

1.4. Инициация проекта: матрица компромиссов

	Зафиксировать	Оптимизировать	Пересчитать и принять
Содержание (качество)			
Стоимость (ресурсы)			
Сроки			

Параметры	Рекомендации	РЕЗУЛЬТАТЫ И ОБОСНОВАНИЕ
Зафиксировать параметр: _____	В качестве фиксированного ограничения берется то, на которое в данном проекте влиять практически невозможно. Например, при строго оговоренном объеме финансирования фиксируется стоимость. Если строго оговорена дата получения конечного продукта, то фиксируются сроки. Если жестко оговорен набор характеристик продукта или услуги, то фиксируется содержание.	
Оптимизировать параметр: _____	Обычно для оптимизации из двух оставшихся ограничений выбирают то, по которому в конце проекта желательно получить наилучшие показатели. Например, если желательно выполнить проект как можно быстрее, то оптимизируются сроки. Если важна экономия по деньгам, то оптимизируется стоимость. Если заказчику хочется получить изделие с максимально возможным диапазоном использования, то оптимизация ведется по содержанию.	
Пересчитать и принять параметр: _____	Так как три вида ограничений проекта взаимосвязаны, параметры третьего ограничения определяются параметрами первых двух. Поэтому оставшееся после выбора первых двух третье ограничение просто пересчитывается. В этом пересчитанном виде параметры последнего из трех ограничений учитываются для дальнейшей разработки проекта.	

1.6. Инициация проекта: укрупненный план по вехам

№	Фаза проекта	Дата начала	Дата завершения	ВЕХА: конкретное и измеримое описание промежуточного результата, важное решение, прочие важные детали (например, дата, позже которой нельзя завершать данную фазу, ключевые параметры оценки фазы руководством и пр.)
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				

2.4. Планирование: матрица ответственности

«О — отвечает» — тот, кто несет ответственность за данный результат (обычно это член команды, непосредственно обеспечивающий получение данного результата).
«У — утверждает» — тот, кто утверждает результат (выбирается из числа лиц, принимающих окончательное решение о выполнении работы и качестве результата).
«К — консультирует» — тот, кто дает дополнительные ориентиры для своевременного получения качественного результата (в этой роли выступают сведущие в данной области люди).
«И — информируется» — тот, кого обязательно надо информировать о полученном результате (это те члены команды проекта, действия которых зависят от качества и времени получения данного результата).

Пункт (результаты, важные решения и т.д.)	Участники проекта: ФИО, роль в проекте (менеджер проекта, спонсор/заказчик, лидер проектной группы №..., эксперт по..., представитель от будущих пользователей и т.п.							

2.11. Планирование. Упражнение «Работа с рисками»

1	Возможные проблемы	
2	Вероятность рисков (%)	
3	Возможные последствия	
4	Вероятность последствий	
5	Возможные причины риска	
6	Меры по снижению вероятности риска (корректировка плана)	
7	Меры реагирования на риск (А вдруг риск наступит!)	
8	Ресурсы (руб.)	
9	Ответственные	

© Материалы подготовлены тренинговой компанией Business Skills. Автор: Равицкий Андрей
Контакты: bstraining.ru info@bstraining.ru ravitskiyandrey@yandex.ru +7 (962) 953 84 61

Программа тренинга

Эффективное наставничество

Ум заключается не только в знании, но и в умении применять это знание на деле. Аристотель

© Материалы подготовлены тренинговой компанией Business Skills. Автор: Равицкий Андрей
Контакты: bstraining.ru info@bstraining.ru ravitskiyandrey@yandex.ru +7 (962) 953 84 61

Описание тренинга «Эффективное наставничество»

Аудитория тренинга

Все сотрудники компании, которым необходимо развивать навыки своих коллег

Цель тренинга

Сформировать навыки эффективного наставничества для обучения другого сотрудника лучшим практикам работы, необходимым знаниям и навыкам на своем примере, обеспечения достижения им высокой производительности и устойчивой результативности работы

Идея тренинга

Наставничество - непрерывно функционирующая система преемственности профессионализма, ответственности и ценностей компании, способствующая повышению эффективности бизнеса, прежде всего таким ключевым показателям как рост производительности труда и качества конечного продукта.

В своей работе мы исходим из различия и единства проектного и процессного подходов. Мы уверены, наставничество должно рассматриваться, прежде всего, как система, совокупность регулярных, непрерывных и отлаженных процессов, неотделимых от основной деятельности компании и стратегии ее развития. Проекты же должны быть направлены на развитие, совершенствование данной системы.

Но как правильно осуществлять наставничество? Ведь одного умения правильно делать свою работу недостаточно. Мастерство не переходит автоматически от одного сотрудника к другому.

Мы опираемся на идею о том, что наставничество - это высшая форма обучения человек-человек. Консультант - дает советы, рекомендации, инструкции, но не показывает, как делать. Тренер - говорит, что и как делать, дает попробовать и дает обратную связь, предлагает самостоятельно найти свой путь и самостоятельно внедрить в практику. Коуч - задает вопросы, чтобы человек сам понял свою ситуацию и нашел решение. Менеджер ставит задачи, распределяет ресурсы и контролирует. Лидер вовлекает, драйвит атмосферу, формирует понимание смысла, вызывает позитивное эмоциональное отношение к работе и развитию навыков. А наставник - и говорит и показывает, что и как делать, и дает советы и инструкции, и помогает понять и исправить, и предлагает самостоятельно найти свой путь, и находится рядом во время первых неуверенных проб новых моделей поведения, помогая своими советами, морально поддерживая и вовлекая наставляемого, вплоть то того момента, когда наставляемый сможет самостоятельно качественно выполнять работу. То есть наставник объединяет все названные выше роли. Наставник должен уметь переключаться между этими ролями, выбирая нужную, в зависимости от ситуации и зрелости ученика.

Для того, чтобы наставничество не стало пустой тратой времени, и не превратилось в многочасовые сессии выдачи обратной связи, необходимо четко соблюдать технологии наставничества, позволяющего изменить навыковое поведение и ценности сотрудника в нужную сторону «здесь и сейчас» с гарантией результата. Данный тренинг призван решить эту задачу.

Размер группы

8 – 14 человек

Длительность тренинга

2 тренинговых дня по 8 часов

© Материалы подготовлены тренинговой компанией Business Skills. Автор: Равицкий Андрей
Контакты: bstraining.ru info@bstraining.ru ravitskiyandrey@yandex.ru +7 (962) 953 84 61

Результаты тренинга «Эффективное наставничество»

ЗНАНИЯ: после тренинга участники смогут лучше описать

Блок 1. Наставничество: ключевые идеи

- Проектный и процессный подходы в управлении системой наставничества. Задача управленца – перевести как можно больше работы из формата проекты (оперативное управление, «тушение пожаров») в формат процессы (налаженная, спокойная работа)
- Место и роль системы наставничества в системе процессов и проектов, направленных на реализацию стратегических целей компании
- Наставничество как непрерывно функционирующая система преемственности профессионализма, ответственности и ценностей компании, способствующая повышению эффективности бизнеса
- Основные задачи наставничества. Наставничество как основной инструмент улучшения исполнения
- Принципы обучения взрослых по М. Ноулзу: ведущая роль обучающегося (взрослый учится САМ, наставник только помогает), опора на опыт обучающегося (взрослый защищает свой опыт и очень критичен к новому), применение новых знаний и умений на практике как можно раньше
- Цикл обучения взрослого Д. Колба: Конкретный опыт – Мыслительные наблюдения – Абстрактная концептуализация – Активное экспериментирование
- Цикл наставничества, построенный на понимании специфики обучения взрослых: Наблюдение – Обсуждение – Демонстрация – Тренировка
- Метафора «движка» наставничества. Цикл Колба как ротор и Цикл Наставничества как статор «движка»
- Наставничество как высшая форма развития «Человек-Человек». Объединение ролей: консультанта, тренера, коуча, менеджера и лидера в наставничестве
- Наставничество через диалог. Неосознанная компетентность и некомпетентность наставляемого и наставника. Нет однозначно «ведущего» и «ведомого». Наставник и Наставляемый - равноценные стороны процесса. Наставничество - партнерский союз постоянного взаимного развития. Ученик помогает учителю осознать свою компетентность и свою некомпетентность, избавиться от старого, и вместе с ним создать новое, адекватное новым требованиям. Наставник помогает ученику взять то, что проверено временем и устояло перед новым
- Самый ценный и сложный навык наставничества: наставник наставника. Работа в формате «матрешки»
- Три фокуса внимания при работе в формате «матрешки»: система, работа наставляемого, работа наставника
- Выявление «системных сбоев» и оптимизация системы работы

Блок 2. Наблюдение

- Цель этапа «Наблюдение»: фиксировать автоматическое, а не «желательное» поведение
- Правила наблюдения: уменьшить влияние фактора наблюдателя и фиксировать факты
- Этапы формирования навыка: анализ, тренировка автоматизма «западающих» моментов, синтез, тренировка автоматизма всего навыка
- Алгоритм фиксации результатов наблюдения СПРИНТ: Стандарт – Поведение – Развивать и дальше – Исключить – Начать - Тренировать
- Идеи Л.С. Выготского о «ближайшей зоне развития» и ее использование в наставничестве. «Актуальная зона развития», выполнение трех требований: важно для бизнеса, важно для сотрудника, возможность освоения под руководством наставника (сам не может, а под руководством наставника может осуществить пробу)
- Важность учета психофизиологических особенностей наставляемого. Индивидуальная манера

Блок 3. Обсуждение и Цикл отработки

- Цель этапа «Обсуждение»: Ученик понял, что он делает правильно, понял свои отклонения от стандарта, осознал, насколько важно правильное соблюдение стандарта для достижения результата (мотивация)
- Плюсы и минусы при обсуждении работы: поддержка, коррекция, баланс
- Общий алгоритм обсуждения: 1. Назовите до 3-х «плюсов», 2. Мотивируйте по «плюсам», 3. Назовите до 3-х «минусов». 4. Работайте по одному «минусу» (актуальная зона развития) по Циклу отработки до устойчивого правильного исполнения

© Материалы подготовлены тренинговой компанией Business Skills. Автор: Равицкий Андрей
Контакты: bstraining.ru info@bstraining.ru ravitskiyandrey@yandex.ru +7 (962) 953 84 61

Результаты тренинга «Эффективное наставничество»

ЗНАНИЯ: после тренинга участники смогут лучше описать (продолжение)

- Алгоритм Цикла отработки отдельного «минуса»: А. Назовите «минус», Б. Мотивируйте по «минусу» (почему важно его исправить, что теряешь, что приобретаешь), В. Демонстрация, Г. Тренировка
- Понятность обсуждения: факты, а не мнения, конкретно, проверяй понимание
- Особенности отработки целостного навыка. «Пазл» (Развивай+ Начни – Исключи + Связь элементов) должен «сложиться»

Блок 4. Этапы Демонстрация и Тренировка. Целостность Цикла Наставничества

- Цель этапа «Демонстрация»: ученик увидел, как делать правильно и убедился, что технология работает и помогает достичь результата
- Эффективные методы демонстрации: подробное описание необходимой модели поведения (инструкция), личный пример, пример 3-х лиц, показ с подробным описанием действий
- «Скрытые операции» и важность их демонстрации для качественного освоения навыка
- Цель этапа «Тренировка»: многократное повторение для формирования устойчивого навыка
- Особенности наблюдения во время тренировки: только за отрабатываемым действием, баланс: поддержка/невмешательство
- Два фактора успеха в отработке навыка: повторения и время. Условия формирования устойчивых химических связей между нейронами (исследования CIPD) : 66 повторений и 21 день
- Идея целостности Цикла наставничества и отсутствия результата при «выпадении» хотя бы одного шага

Блок 5. Работа с ценностями в наставничестве

- Модель компетенций (по Л. Спенсеру). Ценности и их роль в поведении человека на рабочем месте
- Основные причины демотивации. Противоречие ценностей сотрудника и его опыта
- Ценностный конфликт (по К. Рождерсу), механизм его возникновения и разрешения
- Два основных сценария возникновения ценностного конфликта: через свой опыт и через замену опыта
- Пример наставника-лидера и ценностная дискуссия для создания управляемого ценностного конфликта
- Работа с мнением сотрудника в ценностной дискуссии (Пойми-Присоединись-Переоцени)
- Рефрейминг в ценностной дискуссии. Рефрейминг содержания и контекста
- Транзакционное и трансформационное лидерство, их различие и опора на ценности сотрудника при проведении ценностной дискуссии

НАВЫКИ: после тренинга участники смогут лучше сделать

- Осуществлять наставничество, проходя по всем шагам Цикла наставничества, не останавливаясь и не пропуская
- Правильно, не создавая «желаемое поведение», наблюдать, фиксировать факты, необходимые для эффективного наставничества
- Фиксировать результаты наблюдения по алгоритму СПРИНТ
- Работать в «актуальной зоне развития»
- Отрабатывать отдельный минус и целостный навык (при готовности наставляемого) по Циклу отработки,
- Проводить эффективную демонстрацию необходимой модели поведения
- Отрабатывать навыки учеников до автоматизма
- Мотивировать учеников, эффективно проводить ценностные дискуссии с демотивированным наставляемым

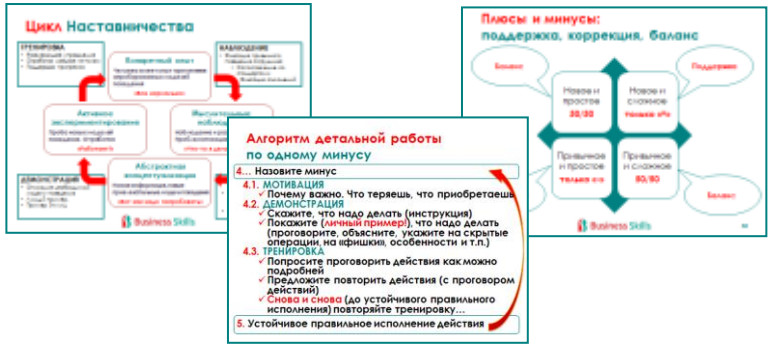
ЦЕННОСТИ: после тренинга участники будут чаще и активнее стремиться

- Развивать навыки своих сотрудников «здесь и сейчас», учитывая их индивидуальные особенности
- Быть наставником, а не «теоретиком», выдающим обратную связь
- Понимать важность осуществления наставничества через диалог. Осознавать свою некомпетентность и развивать свои навыки. Осознавать свою компетентность и переводить ее в удобные для освоения наставляемым модели поведения

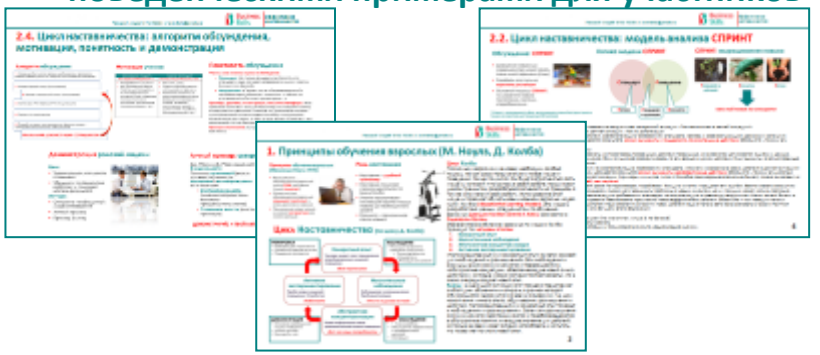
© Материалы подготовлены тренинговой компанией Business Skills. Автор: Равицкий Андрей
Контакты: bstraining.ru info@bstraining.ru ravitskiyandrey@yandex.ru +7 (962) 953 84 61

Материалы программы «Эффективное наставничество»

Слайды презентации

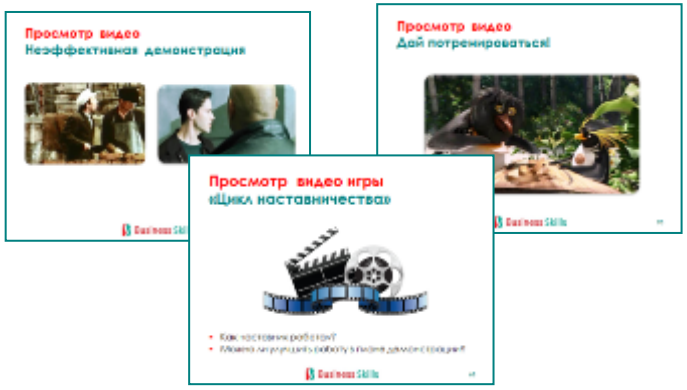


Карточки с подробными материалами и поведенческими примерами для участников



Теоретические материалы, ролевые игры, упражнения, кейсы, тесты и пр.

Видеофрагменты и видео, записанное на тренинге



© Материалы подготовлены тренинговой компанией Business Skills. Автор: Равицкий Андрей
Контакты: bstraining.ru info@bstraining.ru ravitskiyandrey@yandex.ru +7 (962) 953 84 61

Программа тренинга «Эффективное наставничество»

Время	Активности 1-го дня
9:00 – 10:30	**Введение в тренинг** • Мини-лекция «Представление тренера, понятие наставничества, цели тренинга, правила, расписание и содержание тренинга» • Сбор ожиданий участников **Блок 1. Наставничество: ключевые идеи** • Мини-лекция «Наставничество – основной инструмент улучшения исполнения. Не могут, не хотят» • Командное упражнение (3 команды) «Отклонения в нашей работе: наставляемые не могут, наставляемые не хотят, мы (наставники) не можем и не хотим» • Мини-лекция «Проактивность в наставничестве» и обсуждение результатов упражнения
10:30 – 10:45	Кофе-брейк
10:45 – 13:00	• Ролевые игры «Наставничество, привычное нам» • Мини-лекция «Принципы обучение взрослых (М. Ноулз). Цикл Д. Колба и Цикл Наставничества. Роли, которые играет наставник. Наставник наставника» и обсуждение ролевых игр • Тест «Мой стиль обучения» • Обсуждение результатов теста: как мой любимый стиль помогает/мешает мне быть эффективным наставником • Ролевые игры («аквариум») «Наставник и наставники наставника с заполнением листов наблюдения». Обсуждение игр «по горячим следам» **Блок 2. Наблюдение** • Мини-лекция «Наблюдение. Правила. Модель СПРИНТ» • Командное упражнение (3 команды) «СПРИНТ – наблюдение». Делегаты от команд презентуют результаты работы • Обсуждение результатов: как соблюдены правила?
13:00 – 14:00	Обед
14:00 – 15:30	• Упражнение-разминка «33 с хлопком и прыжком» с обсуждением в ключе тем тренинга • Ролевые игры «Наставничество по результатам наблюдения». Видеозапись и обсуждение «по горячим следам» • Мини-лекция «Актуальная зона развития» . Обсуждение игр: что было в актуальной зоне, а что было лишним? **Блок 3. Обсуждение и Цикл отработки** • Демонстрационный видеофрагмент «Важность обсуждения» • Мини-лекция «Обсуждение. Цели этапа. Общий алгоритм обсуждения» • Ролевые игры «Обсуждаем в актуальной зоне развития по общему алгоритму». Обсуждение «по горячим следам»
15:30 – 15:45	Кофе-брейк
15:45 – 17:40	• Мини-лекция «Отработка отдельного «минуса». Цикл отработки • Демонстрационные видеофрагменты «Отработка отдельного минуса» • Ролевые игры («аквариум») «Отработка отдельных минусов». Обсуждение игр «по горячим следам»
17:40 – 18:00	• Подведение итогов 1-го дня тренинга

© Материалы подготовлены тренинговой компанией Business Skills. Автор: Равицкий Андрей
Контакты: bstraining.ru info@bstraining.ru ravitskiyandrey@yandex.ru +7 (962) 953 84 61

Программа тренинга «Эффективное наставничество»

Время	Активности 2-го дня
9:00 – 10:30	**Введение во 2-й день тренинга** • Мини – лекция «Темы первого дня» **Блок 3. Обсуждение и Цикл отработки (продолжение)** • Ролевые игры в двойках «Лотерея» • Мини-лекция «Отработка целостного навыка» • Ролевые игры с командной подготовкой «Отработка целостного навыка». Обсуждение игр «по горячим следам»
10:30 – 10:45	Кофе-брейк
10:45 – 13:00	**Блок 4. Этапы Демонстрация и Тренировка. Целостность Цикла Наставничества** • Демонстрационные видеофрагменты «Важность демонстрации» • Мини-лекция «Демонстрация. Цели этапа. Методы и особенности демонстрации» • Ролевые игры с командной подготовкой («аквариум», 3 команды) «Демонстрируй». Обсуждение игр «по горячим следам» • Мини-лекция «Важность показа с объяснением и демонстрации скрытых от наблюдения операций» • Демонстрационные видеофрагменты «Важность этапа «Тренировка» • Мини-лекция «Тренировка. Цели этапа. Методы и баланс поддержка/невмешательство»
13:00 – 14:00	Обед
14:00 – 15:30	• Ролевые игры с командной подготовкой (3 команды) «Тренировка». Обсуждение игр «по горячим следам» • Мини-лекция «Цикл наставничества: «сборка» всех техник • Командное упражнение «Подготовьте сценки «Цикл наставничества в нашей работе» • Делегаты от команд демонстрируют сценки. Обсуждение сценок: как можно улучшить работу?
15:30 – 15:45	Кофе-брейк
15:45 – 17:40	**Блок 5. Работа с ценностями в наставничестве** • Обсуждение в большой группе «Демотивированный наставляемый: проявления и причины» • Ролевые игры («аквариум») «Беседа с демотивированным сотрудником». Обсуждение «по горячим следам» и видеозапись • Мини-лекция «Компетенции (Л. Спенсер). Влияние ценностей на поведение сотрудника. Причины демотивации. Ценностный конфликт» • Демонстрационные видеофрагменты «Ценностный конфликт» • Обсуждение видеозаписей ролевых игр: что получилось, что можно сделать лучше? • Мини-лекция «Ценностная дискуссия» • Демонстрационные видеофрагменты • Ролевая игра «Беседа с демотивированным сотрудником». 1-й раунд игры «Пойми его ценности и причины демотивации». 2-й раунд игры «Организуй ценностный конфликт» • Обсуждение игр «по горячим следам»
17:40 – 18:00	• Подведение итогов тренинга

© Материалы подготовлены тренинговой компанией Business Skills. Автор: Равицкий Андрей
Контакты: bstraining.ru info@bstraining.ru ravitskiyandrey@yandex.ru +7 (962) 953 84 61

Программа тренинга

Навыки холодных звонков

Когда Бог решил наказать продавца, он придумал «холодные звонки».

Business Skills © Материалы подготовлены тренинговой компанией Business Skills. Автор: Равицкий Андрей
Контакты: bstraining.ru info@bstraining.ru ravitskiyandrey@yandex.ru +7 (962) 953 84 61

Описание тренинга «Навыки холодных звонков»

Аудитория тренинга
Все сотрудники Компании, которым необходимо общаться с представителями компаний-партнеров по телефону (и иным каналам дистанционной коммуникации) с целью продаж и переговоров

Цель тренинга
Участники осознают важность проактивного подхода к общению по телефону (и пр. каналам) и отработают техники назначения встречи (и прочих альтернативных желательных исходов) при звонках «холодным клиентам». Результат – увеличение соотношения «количество звонков/количество встреч»

Идея тренинга
Говорят, что когда Бог решил наказать продавца, он придумал «холодные звонки». Практически у всех начинающих и многих опытных продавцов необходимость звонить «холодному клиенту» вызывает неприятные эмоции. Этот тренинг посвящен техникам «холодного звонка» и позволяет снять с участников психологические барьеры, мешающие звонить незнакомым или малознакомым людям. Эффективность данного тренинга обуславливается индивидуальной подготовкой личных сценариев работы и интенсивной (десятки повторов) отработкой навыка каждым участником.

Размер группы
8 – 14 человек

Длительность тренинга
1 тренинговый день

© Материалы подготовлены тренинговой компанией Business Skills. Автор: Равицкий Андрей
Контакты: bstraining.ru info@bstraining.ru ravitskiyandrey@yandex.ru +7 (962) 953 84 61

Содержание тренинга «Навыки холодных звонков»

Введение

- Понятие «холодного звонка»: нас не знают, нашего звонка не ждут
- Прочие варианты звонков: «остывший звонок» (давно не общались), «теплый звонок» (о нас что-то известно, была коммуникация, есть рекомендация, общие знакомые и пр.), «негативно-горячий звонок» (негативный опыт у клиента, уже было несколько неуспешных «холодных звонков» и пр.)
- Нил Рэкхэм: сильный прогресс (есть принципиальная договоренность о конкретных действиях – наших и клиента), слабый прогресс (есть принципиальная договоренность о наших действиях) и отсрочка (нет договоренности о конкретных действиях). SMART в прогрессе
- Планирование прогрессов при подготовке к звонкам. Маркеры отсрочки, избегание отсрочки при планировании и общении с клиентом
- Основная цель классического «холодного звонка»: встреча с лицом, принимающим решение (ЛПР)
- Альтернативные цели звонка в контексте концепции прогресса и отсрочки: высылка коммерческого предложения с договорённостью о его дистанционном и/или личном обсуждении, договорённость о начале сотрудничестве, получение информации, рекомендации и контакта и пр.
- Настрой продавца на «холодный звонок». Знать статистику («воронка продаж»). 3 ценности (Л. Спенсер): влияние, ориентация на результат, инициатива
- Классификация ролей визави (Н. Рэкхэм): Центр Власти (держит бюджет и принимает окончательное решение), Центр Неудовлетворенности (носитель проблемы, «продаёт» Центру Власти решение), Центр Восприимчивости (может стать блокером или, напротив, поделиться ценной информацией, вывести на лицо, принимающее решение). Типичные ошибки при определении роли. Сочетание нескольких ролей одним лицом

Блок 1. Сценарий начала холодного звонка

- Эффективный алгоритм начала «холодного звонка» как ключевой фактор успеха
- Личный (подходящий к индивидуальной манере говорить) сценарий начала «холодного звонка» по алгоритму: 1. Завладейте вниманием, 2. Представьте себя и Компанию, 3. Объясните причину звонка (Встреча или пр. цели), 4. Ответьте на вопрос клиента (даже если он не спрашивает) «Зачем мне это надо?», 5. Активно закройте продажу прогрессом (идеально – запланированным, в крайнем случае – более слабым)

Блок 2. Работа с отговорками

- Типичные отговорки: плохие условия, ничего не надо, нет денег, дорого, зачем встречаться – расскажите, давайте обсудим условия, я сам, когда надо будет, перезвоню, мне некогда говорить, мне некогда встречаться, надо подумать, пришлите мне информацию и пр.
- Методы работы с отговорками. Общий принцип работы с отговорками Алгоритм: 1. Выслушай, 2. Прими и присоединись, 3. Разверни в сторону прогресса, 4. Закрой прогрессом
- 1. Выслушай: активное слушание: «социальные звуки», доброжелательные интонации, терпение (не перебивать словами и интонациями), слушать, чтобы понять, а не для того, чтобы ответить заготовкой
- 2. Прими и присоединись: признай его право на мнение, согласись с фактами, посочувствуй, прояви уважение к потребностям и ценностям
- 3. Разверни в сторону прогресса: именно поэтому, пример 3-х лиц, вернуться к теме (встреча или иные прогрессы)
- 4. Закрой прогрессом: уточненный сильный прогресс или, в крайнем случае, более слабый прогресс (договорённость созвониться в конкретной время, обсудить высланные материалы и пр.)

Блок 3. Работа с блокером (секретарь и другие варианты)

- Сильный прогресс в работе с блокером: связь с ЛПР
- Типичные фразы блокера: Вы договаривались? По какому вопросу? У нас такой порядок: пришлите на почту, а мы, если надо, перезвоним; Я с продавцами не соединяю; Он запретил переводить на него; Мы уже работаем с другими, нас все устраивает и пр.
- Блокер как Центр Восприимчивости. Методы работы с блокером. Блокер не пускает «невнятных» и продавцов? Будьте внятными и не продавайте! Не врите и не грубите, дружите с ним, называйте по имени, имени-отчеству, просите совета. Общайтесь уверенно, но уважительно (взрослый – взрослый), он это очень оценит.
- Альтернативные прогрессы в работе с блокером: договоренность о передаче информации с обязательным обсуждением результатов, договоренность о звонке в другое время и пр.
- Разработка личных сценариев работы с блокером на основе принципа «Я не продаю по телефону, я по поводу встречи. Пусть он Сам решит»
- Получение ценной информации от блокера: другой ЛПР и его контакт, удобное время, место и время очной встречи

Блок 4. Техники яркой речи

- Техники речи, позволяющие передать харизму и энтузиазм продавца: яркий звук и яркие образы
- Техника «срезает» пики яркости в голосе. Принцип «немного переигрывай». Пусть речь действует как «контрастный душ»: меняйте темп речи, делайте многозначительные паузы, «играйте» громкостью и высотой, улыбайтесь, жестикулируйте, четко проговаривайте слова, следите за осанкой, излучайте энтузиазм!
- Яркие образы в речи: метафоры, анафоры, крылатые выражения, примеры, истории

© Материалы подготовлены тренинговой компанией Business Skills. Автор: Равицкий Андрей
Контакты: bstraining.ru info@bstraining.ru ravitskiyandrey@yandex.ru +7 (962) 953 84 61

Программа тренинга «Навыки холодных звонков»

Время	Активности
9:00 – 10:30	**Введение** • Мини-лекция «Кто? Что? Зачем? Как?. Ключевые вводные идеи тренинга» • Сбор на флипчарт «Ожидания участников» **Блок 1. Сценарий начала холодного звонка** • Мини-лекция «Сценарий начала холодного звонка» • Упражнение в 3-х командах «Сценарий начала холодного звонка» • Ролевая игра (3 игры) «Сценарий начала холодного звонка»: делегаты от команд «звонят» «клиенту» (тренеру или добровольцу), с видеозаписью
10:30 – 10:45	Кофе-брейк
10:45 – 13:00	• Мини-лекция «Сценарий начала холодного звонка подробно» • Обсуждение видеофрагмента «Удачное начало холодного звонка» («В погоне за счастьем») • Мини-лекция «Мысли клиента и сценарий» • Обсуждение видео ролевой игры «Сценарий начала холодного звонка» • Индивидуальное упражнение «Личный сценарий начала звонка» • Ролевая игра «Личный сценарий начала звонка»: участники «звонят» тренеру и получают обратную связь от него и участников • Индивидуальное упражнение «Корректировка личных сценариев с учетом обратной связи» • Мини-лекция «Коротко об изученном»: краткое повторение материала блока «Сценарий начала холодного звонка» • Упражнение в парах на отработку сценариев начала холодного звонка «Светский раут»
13:00 – 14:00	Обед
14:00 – 15:30	**Блок 2. Работа с отговорками** • Сбор на флипчарт и мини-лекция «Типичные отговорки» • Мини-лекция «Работа с отговорками: 1. Выслушай, 2. Прими и присоединись, 3. Разверни в сторону встречи, 4. Закрой встречей • Упражнение в 3-х командах. Сценка «Работа с отговорками»: распределяют отговорки по командам и обрабатывают их по алгоритму • Ролевая игра в парах «Работа с отговорками» • Мини-лекция «Коротко об изученном»: краткое повторение материала блока «Работа с отговорками» **Блок 3. Работа с блокером (секретарь и другие варианты)** • Мини-лекция «Блокер и правила работы с ним» • Ролевая игра в парах «Работа с блокером». Обсуждение в большой группе успешных действий участников
15:30 – 15:45	Кофе-брейк
15:45 – 17:20	**Блок 4. Техники яркой речи** • Мини-лекция «Техники яркой речи» • Обсуждение видеофрагмента «Техники яркой речи» • Индивидуальное упражнение «Техники яркой речи»
17:20 – 18:00	• Итоговая отработка техник тренинга и закрытие тренинга.

© Материалы подготовлены тренинговой компанией Business Skills. Автор: Равицкий Андрей
Контакты: bstraining.ru info@bstraining.ru ravitskiyandrey@yandex.ru +7 (962) 953 84 61

Концепт программы тренинга

Установление и развитие контакта с клиентом

Business Skills © Материалы подготовлены тренинговой компанией Business Skills. Автор: Равицкий Андрей
Контакты: bstraining.ru info@bstraining.ru ravitskiyandrey@yandex.ru +7 (962) 953 84 61

Описание тренинга «Установление и развитие контакта с клиентом»

Аудитория тренинга

Все сотрудники Компании, которым необходимо общаться с представителями компаний-партнеров по телефону (и иным каналам дистанционной коммуникации) с целью продаж и переговоров

Цель тренинга

Участники осознают важность проактивного подхода к общению по телефону (и пр. каналам) и установления и развития делового контакта с потенциальными и действующими Клиентами

Идея тренинга

Практически у всех начинающих и многих опытных продавцов необходимость звонить с целью установления и/или развития контакта с Клиентом, вызывает неприятные эмоции. Этот тренинг посвящен отработке техник делового общения по телефону и позволяет снять с участников психологические барьеры, мешающие звонить Клиентам.

Размер группы

До 16 человек

Длительность тренинга

1-2 дня

© Материалы подготовлены тренинговой компанией Business Skills. Автор: Равицкий Андрей
Контакты: bstraining.ru info@bstraining.ru ravitskiyandrey@yandex.ru +7 (962) 953 84 61

Содержание тренинга «Установление и развитие контакта с клиентом»

Блок 1. Установление и развитие контакта: ключевые идеи

- Нил Рэкхэм о целях влияния: прогресс и отсрочка. Сильный прогресс (есть принципиальная договоренность о конкретных действиях – наших и клиента), слабый прогресс (есть принципиальная договоренность о наших действиях) и отсрочка (нет договоренности о конкретных действиях). SMART в прогрессе
- Планирование прогрессов при подготовке к звонкам. Маркеры отсрочки, избегание отсрочки при планировании и общении с клиентом

Блок 2. Начало звонка и работа с отговорками

- Личный (подходящий к индивидуальной манере говорить) сценарий начала звонка: 1. Завладейте вниманием, 2. Представьте себя и Компанию, 3. Объясните причину звонка (прогресс), 4. Ответьте на вопрос клиента (даже если он не спрашивает) «Зачем мне это надо?», 5. Активно закройте продажу прогрессом (идеально – запланированным, в крайнем случае – более слабым)
- Типичные отговорки и методы работы с отговорками. Алгоритм работы с отговорками: 1. Выслушай, 2. Прими и присоединись, 3. Разверни в сторону прогресса, 4. Закрой прогрессом

Блок 3. Формирование потребности

- Статус-Кво клиента (в целом, все устраивает) как барьер развития продаж
- Эволюция мыслей клиента при успешном непрямом влиянии: 1. Ситуация. У меня все, в целом, нормально (Статус-Кво), 2. Проблемы. Да возможно есть некоторые сложности, 3. Последствия. Да… Это реальная проблема, нужно действовать немедленно! 4. Решение. Как решить проблему? Да, это отличное решение! Лучше альтернативных! Спасибо, вы - лучшие! Я согласен!
- Основные кластеры проблем в работе клиента: технология, сроки, надежность (как часто ошибки), гарантии (как компенсируются ошибки), гибкость (как реагируют на изменения), информационная прозрачность (насколько просто выявить причины нежелательных отклонений)
- Вопросы, переводящие от ситуации к проблемам, особенности их конструирования
- Последствия: возможные события в будущем в результате действий или бездействия в настоящем
- Усугубление негативных последствий: простое умножение, мультипликатор, «эффект домино»
- Вопросы, выстраивающие причинно-следственные цепочки взаимосвязи возможных негативных последствий и усугубляющие их «весомость» в сознании клиента
- Техники, усиливающие вопросы о последствиях: «предположим», опора на факты, цифры, расчеты, метафоры и аналогии
- Вопросы о выгодах (направляющие к решению): «зеркальное» отражения вопросов о негативных последствиях. Использование тех же подходов (умножить, мультипликатор, «домино»), но со знаком «плюс»

Блок 4. Техники яркой речи

- Техники речи, позволяющие передать харизму и энтузиазм продавца: яркий звук и яркие образы
- Техника «срезает» пики яркости в голосе. Принцип «немного переигрывай». Пусть речь действует как «контрастный душ»: меняйте темп речи, делайте многозначительные паузы, «играйте» громкостью и высотой, улыбайтесь, жестикулируйте, четко проговаривайте слова, следите за осанкой, излучайте энтузиазм!
- Яркие образы в речи: метафоры, анафоры, крылатые выражения, примеры, истории

© Материалы подготовлены тренинговой компанией Business Skills. Автор: Равицкий Андрей
Контакты: bstraining.ru info@bstraining.ru ravitskiyandrey@yandex.ru +7 (962) 953 84 61

Программа тренинга «Установление и развитие контакта с клиентом»

Введение
- Мини-лекция «Кто? Что? Зачем? Как?»

Блок 1. Установление и развитие контакта: ключевые идеи
- Мини-лекция «Прогресс и отсрочка»
- Командное упражнение «Опишите прогрессы»
- Обсуждение результатов упражнения

Блок 2. Начало звонка и работа с отговорками
- Ролевая игра «Звонок клиенту». Обсуждение «по горячим следам»
- Мини-лекция «Сценарий начала звонка»
- Обсуждение видеофрагмента «Удачное начало звонка» («В погоне за счастьем»)
- Мини-лекция «Мысли клиента и сценарий»
- Командное упражнение «Сценка: звонок клиенту». Обсуждение результатов
- Сбор на флипчарт и мини-лекция «Типичные отговорки»
- Мини-лекция «Работа с отговорками»
- Ролевая игра-«аквариум» «Работа с отговорками»
- Ролевая игра в парах «Работа с отговорками»

Блок 3. Формирование потребностей
- Мини-лекция «Формирование потребностей»
- Командное упражнение «Формирование потребностей». Обсуждение результатов
- Ролевая игра в парах «Формирование потребностей»

Блок 4. Техники яркой речи
- Мини-лекция «Техники яркой речи»
- Обсуждение видеофрагмента «Техники яркой речи»
- Индивидуальное упражнение и упражнения в двойках «Техники яркой речи»
- Итоговая отработка техник тренинга и закрытие тренинга.

© Материалы подготовлены тренинговой компанией Business Skills. Автор: Равицкий Андрей
Контакты: bstraining.ru info@bstraining.ru ravitskiyandrey@yandex.ru +7 (962) 953 84 61

Программа тренинга

Деловой контакт

© Материалы подготовлены тренинговой компанией Business Skills. Автор: Равицкий Андрей
Контакты: bstraining.ru info@bstraining.ru ravitskiyandrey@yandex.ru +7 (962) 953 84 61

Тренинг «Деловой контакт» (1 день)

ЦЕЛЬ тренинга

Участники смогут продавать больше, благодаря умению устанавливать честные и прочные деловые контакты

ИДЕЯ тренинга

На выставке, конференции, деловой (или неформальной) встрече, или ином событии у продавца появляется возможность познакомиться с интересным потенциальным клиентом. Необходимо быстро познакомиться и продать ему идею: звонка, встречи, сотрудничества и т.п. Но времени мало, а таких «желающих» много, или потенциальный клиент не намерен покупать, а хочет просто хорошо провести время! Как не упустить эту возможность и не настроить данного человека и окружающих против себя? Этот тренинг посвящен решению данной непростой задачи. На тренинге отрабатываются техники установления **делового контакта**, т.е. не просто человеческого контакта, из которого в деловые отношения, зачастую, не так просто перейти, а построение таких отношений, которые позволяют сразу, «здесь и сейчас», не стесняясь и не рискуя выглядеть манипулятором, начать говорить о деле и договариваться о действиях, которые ведут к сделке.

РЕЗУЛЬТАТЫ ТРЕНИНГА:

ЗНАНИЯ: после тренинга участники смогут лучше описать

- Основы трансакционного анализа (Э. Берн). Трансакция «Взрослый-Взрослый» как фундамент делового контакта. Опасность неделовых трансакций.
- Алгоритм установления делового контакта **1.** Начни общение, **2.** Присоединись, **3.** Перейди к продаже идеи
- Техники шага **1. Начни общение**.
  - ✓ Язык тела. Принцип **SOFTEN** (С. Вассмер): **S** (**s**mile – улыбка), **O** (**o**pen posture – открытая поза), **F** (**f**orward lean – наклон вперед), **T** (**t**ouch – прикосновение), **E** (**e**ye contact – контакт взглядов), **N** (**n**od – кивок)
  - ✓ Способы начать разговор: ритуальные вопросы, позитивная констатация, комплимент + ритуальный вопрос, представиться
- Техники шага **2. Присоединись**.
  - ✓ Фиксация ключевых слов (Д. Гэйбор): люди, места, вещи, виды деятельности. Умение переходить от темы к теме.
  - ✓ Слушание: уточняющие вопросы, фиксация свободной информации, запрос примеров, понимание контекста, обобщение
  - ✓ Виды присоединения: к содержанию речи, к позе, к культурной среде, к жестам, к речи, к дыханию, к языку, к эмоциям, к ценностям и пр.
  - ✓ Техники запоминания имени собеседника
- Техники шага **3. Перейди к продаже идеи**
  - ✓ Информация о себе: пусть узнают о Вас на Ваших условиях и с учетом того, что Вы узнали! Ступени «саморазоблачения»
  - ✓ «Револьверная беседа»: Ваша идея, как одна из обсуждаемых в беседе, озвучил и перешел к следующей
  - ✓ «Мосты» к продаже идеи

НАВЫКИ: после тренинга участники смогут лучше сделать

- Использовать ситуацию и начинать общение с потенциальными клиентами
- Присоединяться к особенностям поведения собеседника и развивать контакт в деловом стиле
- Быстро, ярко и не теряя контакт переходить к продаже идеи

ЦЕННОСТИ: после тренинга участники будут чаще и активнее стремиться

- Создавать деловые контакты, используя все подходящие ситуации
- Соблюдать баланс индивидуальность/присоединение: учитывать индивидуальные особенности собеседника и при этом оставаться самим собой

© Материалы подготовлены тренинговой компанией Business Skills. Автор: Равицкий Андрей
Контакты: bstraining.ru info@bstraining.ru ravitskiyandrey@yandex.ru +7 (962) 953 84 61

Программа тренинга «Деловой контакт»

Время	Активности
9:00 – 10:30	**Блок 1. Введение** • Мини-лекция «Представление тренера, тема и правила тренинга, сбор ожиданий участников» • Ролевая игра «Установи деловой контакт» с видеозаписью и обсуждением «по горячим следам» **Блок 2. Деловой контакт: ключевые идеи** • Мини-лекция «Основы трансакционного анализа. Трансакция «Взрослый-Взрослый» как фундамент делового контакта. Неконструктивные трансакции» • Демонстрационный видеофрагмент «Остап и Эллочка: неконструктивная трансакция» • Обсуждение видеозаписи ролевой игры: какая трансакция, как можно улучшить работу • Мини-лекция «Алгоритм установления делового контакта» • Ролевая игра «Установи деловой контакт по алгоритму» с видеозаписью и обсуждением «по горячим следам»
10:30 – 10:45	Кофе-брейк
10:45 – 13:00	**Блок 3. Шаг 1. Начни общение** • Мини-лекция «Язык тела. Принцип SOFTEN» • Демонстрационный видеофрагмент «Моя жизнь» • Просмотр первой части видеозаписи «Установи деловой контакт по алгоритму»: как можно улучшить работу, используя принцип SOFTEN? • Ролевая игра в тройках «Используем язык тела. Принцип SOFTEN» двое играют, третий – наблюдатель. Смена ролей. Обсуждение в большой группе • Мини-лекция «Способы начать разговор» • Просмотр части видеозаписи игры «Установи деловой контакт по алгоритму»: как начат разговор, как можно улучшить работу? • Ролевые игры «Начни разговор» с обсуждением «по горячим следам»
13:00 – 14:00	Обед
14:00 – 15:30	**Блок 4. Шаг 2. Присоединись** • Мини-лекция «Слушай, фиксируй, развивай беседу» • Демонстрационный видеофрагмент • Ролевая игра «Присоединись» с видеозаписью и обсуждением «по горячим следам» • Мини-лекция «Виды и техники присоединения» • Просмотр видеозаписи игры «Присоединись»: как можно улучшить работу? • Ролевая игра в тройках «Присоединение» двое играют, третий – наблюдатель. Смена ролей. Обсуждение в большой группе • Мини-лекция «Техники запоминания имени собеседника» и краткие отработки техник с тренером
15:30 – 15:45	Кофе-брейк
15:45 – 17:20	**Блок 5. Шаг 3. Перейди к продаже идеи** • Ролевая игра «Сообщите о себе и продолжите разговор» • Мини-лекция «Техники шага 3. Перейди к продаже идеи» и обсуждение игры: как можно улучшить работу? • Ролевая игра «Сообщите о себе продолжите разговор-2»
17:20 – 18:00	• Итоговая отработка техник тренинга и закрытие тренинга.

© Материалы подготовлены тренинговой компанией Business Skills. Автор: Равицкий Андрей
Контакты: bstraining.ru info@bstraining.ru ravitskiyandrey@yandex.ru +7 (962) 953 84 61

Программа тренинга

Презентационные продажи

Даже когда вы что-то покупаете, вы тоже продаете

Business Skills © Материалы подготовлены тренинговой компанией Business Skills. Автор: Равицкий Андрей
Контакты: bstraining.ru info@bstraining.ru ravitskiyandrey@yandex.ru +7 (962) 953 84 61

Описание программы «Презентационные продажи»

Аудитория тренинга: сотрудники департамента продаж

Цель тренинга. Усвоив техники этого тренинга, участники будут эффективнее влиять на клиентов и чаще добиваться их согласия

Размер группы: до 16 человек

Идея тренинга

Эффективный продавец – это проактивный коммуникатор, в процессе общения с которым у клиента возникают мысли и эмоции, существенно повышающие его желание согласиться именно с ним

Эффективность влияния на клиента в значительной мере зависти от его позитивного отношения к личности продавца (эмоции) и осознания им выгод предложения (рациональное зерно). Данный тренинг позволяет отработать навыки как эмоционального воздействия, так и рациональной аргументации, что обязательно будет способствовать оптимальным результатам в работе с различными категориями клиентов.

© Материалы подготовлены тренинговой компанией Business Skills. Автор: Равицкий Андрей
Контакты: bstraining.ru info@bstraining.ru ravitskiyandrey@yandex.ru +7 (962) 953 84 61

ПРОГРАММА ТРЕНИНГА: «ПРЕЗЕНТАЦИОННЫЕ ПРОДАЖИ»

Блок 1. Установление и развитие контакта

- Психологическая связь (раппорт) с клиентом. Каналы раппорта: тело , мимика, жесты, эмоции, ценности, опыт, истории, ключевые слова
- Язык тела при установлении и развитии контакта. Принцип SOFTEN (С. Вассмер): S (smile – улыбка), O (open posture – открытая поза), F (forward lean – наклон вперед), T (touch – «прикосновение», дистанция), E (eye contact – контакт взглядов), N (nod – кивок)
- Комплимент как инструмент развития контакта. Правила эффективного комплимента: правда (верю в это), важно для клиента, важно для меня

Блок 2. Выявление потребностей

- Потребности клиента (по Р. Шнаппауф): деньги (экономия, цена-качество и пр.), безопасность, престиж, комфорт
- «Воронка вопросов»: сбор информации, уточнение деталей, проверка понимания, резюмирование
- Открытые, закрытые и альтернативные вопросы. Ситуации, в которых необходимо использовать различные типы вопросов
- Техники, снижающие эффект «допроса» и повышающие качество ответа: преамбула, обоснование интереса, «подводящий» к теме «малый разговор», просьба рассказать подробней, активное слушание, присоединение, уточнения, проверка понимания, резюмирование
- Работа с «неявными» потребностями. Эффективные вопросы о проблемах и последствиях, их роль в формировании и развитии потребностей клиента (выведении из состояния «Статус-кво»)
- Вопросы клиента как источник информации о его потребностях. Поддержание диалога. Техника ВОВ: вопрос (клиента) – ответ – вопрос. Эффективные встречные вопросы

Блок 3. Презентация выгод. Модель «СПРОС»

- Модель убедительной продажи **СПРОС**: **С**итуация (покажи, что понимаешь ситуацию и актуальные потребности клиента), **П**редложение (вот что предлагаю сделать, идея, которую продает продавец), **Р**езультаты (что клиент получит, его выгоды), **О**боснование (рациональная аргументация и эмоциональное подкрепление получения выгод), **С**ледующие шаги (активное закрытие, получение согласия клиента на конкретные действия, продвигающие сделку)
- **С**итуация. Фразы, резюмирующие выявленные потребности
- **Р**езультаты: презентация выгод по модели потребностей Рудольфа Шнаппауфа в формате «Свойство-Связка-Выгода»
- Важность яркого акцента на актуальные для клиента потребности
- **О**боснование, две стороны: рацио и эмоции. Важность определения баланса эмоционального и рационального обоснования в зависимости от типа покупателя

© Материалы подготовлены тренинговой компанией Business Skills. Автор: Равицкий Андрей
Контакты: bstraining.ru info@bstraining.ru ravitskiyandrey@yandex.ru +7 (962) 953 84 61

ПРОГРАММА ТРЕНИНГА: «ПРЕЗЕНТАЦИОННЫЕ ПРОДАЖИ»

Блок 3. Презентация выгод. Модель «СПРОС» (продолжение)

- Рациональное обоснование. Сильный аргумент: опора на факты, закономерно, а не случайно, важно для клиента. Примеры, статистика, результаты исследований, тестов и испытаний при рациональном обосновании получения выгод
- Рациональное обоснование разницы в цене (стоимость владения, выгодная инвестиция, выгоды престижа, стоимость повышенной безопасности и надежности, обоснование большего комфорта, стоимость дополнительного сервиса и пр.)
- Эмоциональное обоснование. Методы усиления эмоциональной яркости презентации: энтузиазм и яркое поведение продавца (мимика, жесты, голос и т.п.), наглядность, примеры, истории, метафоры, поговорки, любопытные факты, байки и т.п.
- Эмоциональное обоснование разницы в цене. Слова с насыщенным эмоциональным содержанием: «шикарно», «достойно» и пр. Эмоциональная «заряженность» и влюбленность в товар продавца как главный эмоциональный аргумент
- Следующие шаги. Техники закрытия продажи: пауза, вовлекающий призыв, «если…, то…», альтернатива, последний шанс

Блок 4. Работа с возражениями

- Эффективная работа с мнением возражающего клиента: **4П**: **П**ойми-**П**рими-**П**рисоединись-**П**ереоцени (рефрейминг)
- **П**ойми: подлинное активное слушание, слушай, а не думай над ответом, ищи «точки соприкосновения», стремись понять истинные мотивы клиента
- **П**рими: клиент имеет право на это мнение, это его неотъемлемое право. Позитивно, дружелюбно воспринять (и продемонстрировать это собеседнику) мысли и эмоции визави как легитимные, обоснованные, имеющие все права на существование, снизить интенсивность (а в идеале, свести на нет) несогласие и раздражение, если они возникли
- **П**рисоединись. Факты, с ними не спорят, согласись. Эмоции, раздели их, посочувствуй или порадуйся вместе с Клиентом. Ценности, найди те, что важны и для тебя, и покажи это Клиенту. Показать собеседнику, что Вы с ним имеет много общего, что Вы «на его стороне», что Вы «свой», хотя и другой. Вызвать симпатию и принятие своей личности с его стороны. Главное – найти, к чему присоединиться. Не согласен с оценкой, присоединись к необходимости дать оценку событию, не согласен с фактом, присоединись к необходимости опираться на факты, пользуешься другими критериями, присоединись к идее важности критериев и т.п.
- **П**ереоцени (рефрейминг). Осуществи совместный рефрейминг (переоцените, посмотрите с другой стороны). Фреймы (рамки) для переоценки. Потребности покупателя (по Р. Шнаппауфа) как фреймы для переоценки. Подход «зато…»
- Эффективные методы и фразы в работе с возражениями: «Да, и в то же время...», «Именно поэтому...», «Задать вопрос», «Давайте сравним», «Отсылка к прошлому», «Отсылка к нормам рынка», «Перефразирование», «История, байка продавца» и пр.

© Материалы подготовлены тренинговой компанией Business Skills. Автор: Равицкий Андрей
Контакты: bstraining.ru info@bstraining.ru ravitskiyandrey@yandex.ru +7 (962) 953 84 61

Программа тренинга «Презентационные продажи»

Время	Активности 1-го дня
9:00 – 10:30	**Введение в тренинг** • Мини-лекция «Представление тренера, тема и правила тренинга, сбор ожиданий участников, алгоритм продаж» • Демонстрационный видеофрагмент • Ролевая игра «Продай» с видеозаписью **Блок 1. Установление и развитие контакта** • Мини-лекция «Установление и развитие контакта» • Демонстрационные видеофрагменты • Обсуждение игры «Продай»: на какие потребности направлена продажа, как можно улучшить работу?
10:30 – 10:45	Кофе-брейк
10:45 – 13:00	• Ролевая игра – «аквариум» «Контакт». Обсуждение результатов **Блок 2. Выявление потребностей** • Мини-лекция «Потребности по Р. Шнаппауфу» • Демонстрационные видеофрагменты • Командное упражнение (3 команды) «Опишите подробно потребности покупателя» (описывают по 2 потребности). Презентация и обсуждение результатов • Мини-лекция « Выявление потребностей: вопросы и техники живого диалога» • Демонстрационные видеофрагменты
13:00 – 14:00	Обед
14:00 – 15:30	• Ролевые игры с командной подготовкой «Выявите потребности». Обсуждение результатов • Ролевая игра в двойках «Выяви потребности соседа» **Блок 3. Презентация выгод. Модель «СПРОС»** • Мини-лекция «Модель СПРОС» • Демонстрационные видеофрагменты • Командное упражнение (3 команды) «Сценка продаж по СПРОСу». Видеозапись
15:30 – 15:45	Кофе-брейк
15:45 – 17:20	• Мини-лекция «О СПРОСе подробней: обоснование • Просмотр видеозаписи: как обосновывали, как можно улучшить работу? • Ролевые игры с командной подготовкой в 4-х командах «Обоснование получения выгод». Обсуждение результатов
17:40 – 18:00	**Закрытие 1-го дня тренинга** • Подведение итогов 1-го тренингового дня

© Материалы подготовлены тренинговой компанией Business Skills. Автор: Равицкий Андрей
Контакты: bstraining.ru info@bstraining.ru ravitskiyandrey@yandex.ru +7 (962) 953 84 61

Программа тренинга «Презентационные продажи»

Время	Активности 2-го дня
9:00 – 10:30	**Введение во 2-й день тренинга** • Мини-лекция «Повторение тем первого дня» • Ролевая игра с подготовкой в командах «Продайте идею тренеру» **Блок 3. Презентация выгод. Модель «СПРОС» (продолжение)** • Мини-лекция «О СПРОСе подробней: предложение сопутствующего товара • Командное упражнение (3 команды) и подготовка презентаций сопутствующих товаров. Обсуждение результатов • Ролевая игра в тройках (двое играют, третий наблюдает, потом меняются ролями) «Техники сегодняшнего дня»
10:30 – 10:45	Кофе-брейк
10:45 – 13:00	**Блок 4. Работа с возражениями.** • Сбор на флипчарт «Типичные возражения» • Мини-лекция «Модель 4П» • Демонстрационные видеофрагменты • Ролевые игры-сценки с подготовкой в 3-х командах «Работа с возражениями по модели 4П». Видеозапись и обсуждение «по горячи следам»
13:00 – 14:00	Обед
14:00 – 15:30	• Мини-лекция «Шаг «Присоединись» подробней» • Просмотр видеозаписи игр: как можно улучшить работу? • Ролевые игры – «аквариум» с подготовкой в двойках «Присоединись». Обсуждение «по горячим следам» • Мини-лекция «Переоцени (рефрейминг) подробней» • Просмотр видеозаписи игр: как можно улучшить работу? • Ролевые игры-сценки с подготовкой в 3-х командах «Переоцени». Обсуждение результатов по горячим следам
15:30 – 15:45	Кофе-брейк
15:45 – 17:20	• Мини-лекция «Пирамида» тем» • Ролевые игры-сценки с командной подготовкой (3 команды) «Все техники». Обсуждение результатов • Ролевая игра в тройках (двое играют, третий наблюдает, потом меняются ролями) «Все техники»
17:40 – 18:00	**Завершение тренинга** • Подведение итогов тренинга

© Материалы подготовлены тренинговой компанией Business Skills. Автор: Равицкий Андрей
Контакты: bstraining.ru info@bstraining.ru ravitskiyandrey@yandex.ru +7 (962) 953 84 61

Программа тренинга

Консультативные продажи

Business Skills © Материалы подготовлены тренинговой компанией Business Skills. Автор: Равицкий Андрей
Контакты: bstraining.ru info@bstraining.ru ravitskiyandrey@yandex.ru +7 (962) 953 84 61

Тренинг «Консультативные продажи» (2 дня)

ЦЕЛЬ тренинга

Усвоив техники этого тренинга, участники будут чаще добиваться «Да» в случае «больших продаж». Эти «Да» будут хорошими (надолго), а не «токсичными» (потом жалеть). Отношения участников с Клиентами улучшатся и выйдут на новый уровень взаимопонимания.

ИДЕЯ тренинга

Этот тренинг посвящен влиянию в условиях «больших продаж» (Нил Рэкхэм, СПИН-продажи, 1988 г.). «Большие продажи» – это ситуация, когда решения о покупке принимаются за несколько встреч, группой людей, с формальными Kpi's. Тут обычные продажи в стиле «пришел, увидел, победил» стали терпеть фиаско. Согласно исследованиям, если сразу после презентации 80% клиентов хотят купить товар, то через 7 дней только 50%. Если сразу после презентации клиенты могут воспроизвести 5,7 факторов из 8, перечисленных продавцом, то через 7 дней только 2,8. Заказчики стали профессионально закупать, и перестали позволять им продавать (одно дело дефицит, другое - выбор). Тренинг «Консультативные продажи» о том, как повлиять на клиента, который считает, что он лучше всех разбирается в предмете, и для которого напористая презентация выгод – это прямой вызов на конфликт. На этом тренинге участники приобретают навыки работы с клиентами, у которых «и так все хорошо» (или «приемлемо плохо»), которых устраивает Статус-Кво, и которые ничего не хотят менять. Это тренинг, настраивающий продавцов на подлинное влияние с помощью вопросов, выводящих «в зону осознанности» клиента проблемы, их последствия, варианты решений и возможные выгоды от их реализации.

РЕЗУЛЬТАТЫ ТРЕНИНГА:

ЗНАНИЯ: после тренинга участники смогут лучше описать

Непрямое влияние: ключевые идеи

- Три «кита» непрямого влияния (консультативных продаж): 1. ЕГО ПРОБЛЕМЫ: фокусировка на деятельности клиента, а не на своем предложении, 2. ЕГО ПОТЕРИ: основное влияние идет через негатив, проблемы и их последствия, а не через позитив, предложение и выгоды от него, 3.ЕГО МЫСЛИ: использование вопросов, а не высказываний
- Поведенческая экономика Даниэла Канемана: различие быстрого и медленного мышления, ассиметричная реакция на изменение благосостояния и склонность к риску при осознании возможных потерь
- Преимущество вопросов над утверждениями в продажах: не вызывают защитных реакций, заставляют задуматься, «работают» на продавца после того, как он ушел
- Важность создания инсайта (озарения, вау-эффекта) для успешного влияния в консультативных продажах
- Эволюция мыслей клиента при успешном непрямом влиянии: 1. Ситуация. У меня все, в целом, нормально (Статус-Кво), 2. Проблемы. Да возможно есть некоторые сложности, 3. Последствия. Да… Это реальная проблема, нужно действовать немедленно! 4. Решение. Как решить проблему? Да, это отличное решение! Лучше альтернативных! Спасибо, вы - лучшие! Я согласен!
- Ошибки, приводящие к защите клиентом своего Статус-Кво, и избавление от них
- Суть непрямого влияния: продавец помогает клиенту пройти по этапам принятия решения. Помогает купить идею, а не продает ее!
- Алгоритм консультативной продажи: 1. От Ситуации к Проблемам, 2. От Проблем к их Последствиям, 3. От осознания серьезности Проблем к их Решению. Решение: совместное создание, обсуждение преимуществ, выгоды. 4. Закрытие: прогресс, а не отсрочка

Блок 1. От Ситуации к Проблемам

- Проблема: различие между «хочу» и «имею»
- Основные кластеры проблем в работе клиента: технология, сроки, надежность (как часто ошибки), гарантии (как компенсируются ошибки), гибкость (как реагируют на изменения), информационная прозрачность (насколько просто выявить причины нежелательных отклонений)
- Вопросы, переводящие от ситуации к проблемам, особенности их конструирования
- Опасность чрезмерного количества ситуационных вопросов: делай «домашнюю работу»
- Основной вектор обсуждения проблем: от общего описания к конкретным примерам, деталям и цифрам. Важность получения описательного, а не абстрактного и оценочного ответа

© Материалы подготовлены тренинговой компанией Business Skills. Автор: Равицкий Андрей
Контакты: bstraining.ru info@bstraining.ru ravitskiyandrey@yandex.ru +7 (962) 953 84 61

Тренинг «Консультативные продажи» (2 дня)

РЕЗУЛЬТАТЫ ТРЕНИНГА:

ЗНАНИЯ: после тренинга участники смогут лучше описать (продолжение)

- Техники, снижающие эффект «допроса» и повышающие качество ответа: преамбула, обоснование интереса, «подводящий» к теме «малый разговор», просьба рассказать подробней, активное слушание, присоединение, уточнения, проверка понимания, резюмирование
- Синонимы слова «проблема» (затруднения, сбои, неудобство и т.п.) и важность их использования в обсуждении проблем

Блок 2. От Проблем к их Последствиям

- Последствия: возможные события в будущем в результате действий или бездействия в настоящем
- Организационные и личные негативные последствия, их взаимосвязь, ключевые показатели эффективности работы клиента
- Усугубление негативных последствий: простое умножение, мультипликатор, «эффект домино»
- Важность понимания роли продавца при обсуждении негативных последствий: мы не пугаем и не угрожаем, мы вместе обсуждаем возможные негативные последствия и сопереживаем
- Вопросы, выстраивающие причинно-следственные цепочки взаимосвязи негативных последствий и усугубляющие их «весомость» в сознании клиента
- Техники, усиливающие вопросы о последствиях: «предположим», опора на факты, цифры, расчеты, метафоры и аналогии

Блок 3. От осознания серьезности Проблем к их Решению

- Критерии сильного Решения: минимум ресурсов (деньги, время, личные усилия и т.п.), максимум результата; проблема решается «в корне», а не временно купируется («фельдшеризм»)
- Вопросы, создающие совместное решение проблемы, и особенности их конструирования
- Вопросы о выгодах: «зеркальное» отражения вопросов о негативных последствиях. Использование тех же подходов (умножить, мультипликатор, «домино»), но со знаком «плюс»

Блок 4. Закрытие: прогресс, а не отсрочка

- Опасность форсированного перехода на следующий этап и поспешных закрытий в «больших продажах»
- Концепция Н. Рэкхэма об «отсрочке» и «прогрессе». Основной критерий прогресса: согласие клиента на конкретные действия (легкий и необратимый шаг)
- Вопросные техники закрытия встречи прогрессом
- Поведенческие маркеры (вербальные и невербальные) готовности клиента к переходу на следующий этап принятия решения

НАВЫКИ: после тренинга участники смогут лучше сделать

- Задавать вопросы последовательно по алгоритму, учитывая готовность клиента к переходу на следующий шаг
- Выводить в «зону осознанности» клиента проблемы в различных кластерах: технология, сроки, надежность, гарантии, гибкость, информационная прозрачность
- Усиливать воздействие вопросов, задавать вопросы в естественной манере, избегая эффекта допроса
- Увеличивать «болезненность» проблем, задавая вопросы о последствиях
- Совместно с клиентом создавать решение и выявлять его выгоды
- Закрывать встречу прогрессом, а не отсрочкой с помощью вопросов

ЦЕННОСТИ: после тренинга участники будут чаще и активнее стремиться

- Влиять на клиента с помощью вопросов, а не высказываний
- Больше слушать и вникать в специфику бизнеса клиента
- «Подводить» клиента к согласию, не форсируя события, давать ему самому принять решение

© Материалы подготовлены тренинговой компанией Business Skills. Автор: Равицкий Андрей
Контакты: bstraining.ru info@bstraining.ru ravitskiyandrey@yandex.ru +7 (962) 953 84 61

Программа тренинга «Консультативные продажи»

Время	Активности 1-го дня
9:00 – 10:30	**Введение. Консультативный стиль: ключевые идеи** • Мини-лекция «Добавление ценности: презентационный и консультативный стили. «Большие продажи» • Ролевые игры «Продай консультативно». Обсуждение игр «по горячим следам» • Заполнение теста «Ваш эгоцентризм» • Мини-лекция «Консультативные продажи: его проблемы, его потери, его мысли» • Демонстрационный видеофрагмент и обсуждение игр
10:30 – 10:45	Кофе-брейк
10:45 – 13:00	• Разминка «Да-нетки»: тренируем качественные системные вопросы • Мини-лекция «Системность вопросов» • Анализ теста «Ваш эгоцентризм»: насколько близок Вам консультативный стиль, где «зоны роста»? **Блок 1. От Ситуации к Проблемам** • Мини-лекция «Проблемы клиента. Кластеры проблем» • Командное упражнение (3 команды) «Проблемы наших клиентов» и обсуждение результатов «по горячим следам» • Мини-лекция «Вопросы о проблемах» • Демонстрационные видеофрагменты • Ролевая игра «Вопросы о проблемах». Обсуждение игры «по горячим следам»
13:00 – 14:00	Обед
14:00 – 15:30	• Разминка «Да-нетки»: тренируем качественные системные вопросы • Мини-лекция «Качество вопросов» • Командное упражнение (3 команды) «Сценка: обсуждение с клиентом его проблем» с видеозаписью и обсуждением «по горячим следам» • Мини-лекция «Техники, снижающие эффект «допроса», и повышающие качество ответа. Живой диалог. Синонимы слова «проблема» • Обсуждение видеозаписей сценок: как можно улучшить работу? • Упражнение в двойках «Вопросы о проблемах». Несколько игр в формате «аквариум» и их обсуждение в большой группе
15:30 – 15:45	Кофе-брейк
15:45 – 17:20	**Блок 2. От Проблем к их Последствиям** • Разминка «Аукцион 100 рублей» и обсуждение результатов • Демонстрационный фрагмент «Предсказуемо иррационален (Д. Ариэли)» • Мини-лекция «Последствия проблем клиента» • Командное упражнение (в большой группе) «Цепочка последствий»
17:20 – 18:00	**Закрытие 1-го дня тренинга** • Командное упражнение-сценка (3 команды) на итоговую отработку техник тренингового дня с видеозаписью и обсуждением «по горячим следам» • Подведение итогов 1-го тренингового дня

© Материалы подготовлены тренинговой компанией Business Skills. Автор: Равицкий Андрей
Контакты: bstraining.ru info@bstraining.ru ravitskiyandrey@yandex.ru +7 (962) 953 84 61

Программа тренинга «Консультативные продажи»

Время	Активности 2-го дня
9:00 – 10:30	**Введение во 2-й день тренинга** • Разминка «Да-нетки»: тренируем качественные системные вопросы • Мини-лекция «Повторение тем первого тренингового дня» **Блок 2. От Проблем к их Последствиям (продолжение)** • Мини-лекция «Вопросы о последствиях для организации» • Просмотр видеофрагмента «Вопросы о последствиях для организации» • Просмотр видеозаписей сценок по итогам первого дня: как можно улучшить работу? • Ролевые игры (с командной подготовкой, 3 команды) «Факсы и вертолеты»: обсудите последствия с лицом, принимающим решение. Обсуждение результатов «по горячим следам»
10:30 – 10:45	Кофе-брейк
10:45 – 13:00	• Командное упражнение и 3 ролевые игры «Вопросы о последствиях для организации» с видеозаписью и обсуждением «по горячим следам» • Мини-лекция «Вопросы о последствиях для сотрудника» • Просмотр видеофрагмента «Вопросы о последствиях для сотрудника» • Просмотр видеозаписи игр «Вопросы о последствиях для организации»: как можно усилить влияние вопросами о последствиях для сотрудника?
13:00 – 14:00	Обед
14:00 – 15:30	• Разминка «Лжецы-правдолюбцы»: тренируем качественные системные вопросы • Упражнение в двойках «Вопросы о последствиях для сотрудника», обсуждение результатов в большой группе • Командное упражнение (3 команды) «Вопросы о последствиях для организации и сотрудника» с обсуждением по «горячим следам» **Блок 3. От осознания серьезности Проблем к их Решению** • Ролевая игра «Сформулируйте решение» и обсуждение результатов в большой группе • Мини-лекция «Критерии выгодности решения. Вопросы о решении и выгодах» • Просмотр видеофрагмента «Вопросы о решении и выгодах» • Командное упражнение и 3 ролевые игры «Вопросы о решении и выгодах» с обсуждением по «горячим следам»
15:30 – 15:45	Кофе-брейк
15:45 – 17:40	• Разминка «Да-нетки»: тренируем качественные системные вопросы **Блок 4. Закрытие: прогресс, а не отсрочка. Итоговая отработка** • Мини-лекция «Закрытие в больших продажах: важно достичь прогресса и избежать отсрочки» • Демонстрационный видеофрагмент • Командное упражнение (3 команды) «Вопросы о прогрессе» с обсуждением по «горячим следам» • Мини-лекция «Пирамида» тем тренинга» • Командное упражнение (3 команды) «Итоговая отработка» с обсуждением по «горячим следам»
17:40 – 18:00	• Закрытие тренинга, подведение итогов

© Материалы подготовлены тренинговой компанией Business Skills. Автор: Равицкий Андрей
Контакты: bstraining.ru info@bstraining.ru ravitskiyandrey@yandex.ru +7 (962) 953 84 61

Программа тренинга

Эффективные продажи
(для продавцов-консультантов)

Business Skills © Материалы подготовлены тренинговой компанией Business Skills. Автор: Равицкий Андрей
Контакты: bstraining.ru info@bstraining.ru ravitskiyandrey@yandex.ru +7 (962) 953 84 61

Описание программы «Эффективные продажи»

(для продавцов-консультантов)

Аудитория тренинга: сотрудники департамента розничных продаж

Цель тренинга. Усвоив техники этого тренинга, участники будут эффективнее влиять на клиентов и чаще добиваться их согласия

Размер группы: до 16 человек

Идея тренинга

Эффективный продавец – это проактивный коммуникатор, в процессе общения с которым у клиента возникают мысли и эмоции, существенно повышающие его желание согласиться именно с ним

Эффективность влияния на клиента в значительной мере зависти от его позитивного отношения к личности продавца (эмоции) и осознания им выгод предложения (рациональное зерно). Данный тренинг позволяет отработать навыки как эмоционального воздействия, так и рациональной аргументации, что обязательно будет способствовать оптимальным результатам в работе с различными категориями клиентов.

© Материалы подготовлены тренинговой компанией Business Skills. Автор: Равицкий Андрей
Контакты: bstraining.ru info@bstraining.ru ravitskiyandrey@yandex.ru +7 (962) 953 84 61

ПРОГРАММА ТРЕНИНГА: «ЭФФЕКТИВНЫЕ ПРОДАЖИ»

Блок 1. Приветствие. Установление и развитие контакта

- Приветствие покупателя. Эффективные фразы приветствия. Невербальные (тело, мимика) и паравербальные (интонации) элементы приветствия. Дистанция при приветствии
- Комфортное знакомство покупателя с отделом и ассортиментом. Правила поведения продавца
- Установление контакта с покупателем. Удобные ситуации для начала установления контакта
- Техники нейтрального установления контакта (нейтральная фраза + вопрос). Типичные ошибки при установлении контакта. Вопросы - «убийцы» контакта («Вам помочь?», «Я могу подсказать?» и пр.)
- Действия при отказе покупателя от консультации
- Психологическая связь (раппорт) с клиентом. Каналы раппорта: тело , мимика, жесты, эмоции, ценности, опыт, истории, ключевые слова
- Язык тела при установлении и развитии контакта. Принцип SOFTEN (С. Вассмер): S (smile – улыбка), O (open posture – открытая поза), F (forward lean – наклон вперед), T (touch – «прикосновение», дистанция), E (eye contact – контакт взглядов), N (nod – кивок)
- Комплимент как инструмент развития контакта. Правила эффективного комплимента: правда (верю в это), важно для клиента, важно для меня

Блок 2. Выявление потребностей

- Потребности клиента (по Р. Шнаппауф): деньги (экономия, цена-качество и пр.), безопасность, надежность, престиж, комфорт
- «Воронка вопросов»: сбор информации, уточнение деталей, проверка понимания, резюмирование
- Открытые, закрытые и альтернативные вопросы. Ситуации, в которых необходимо использовать различные типы вопросов
- Техники, снижающие эффект «допроса» и повышающие качество диалога: преамбула, обоснование интереса, «подводящий» к теме «малый разговор», просьба рассказать подробней, активное слушание, присоединение, уточнения, проверка понимания, резюмирование
- Работа с «неявными» потребностями. Эффективные вопросы о проблемах и последствиях, их роль в формировании и развитии потребностей клиента (выведении из состояния «Статус-кво»)
- Вопросы покупателя как источник информации о его потребностях. Поддержание диалога. Техника ВОВ: вопрос (покупателя) – ответ – вопрос. Эффективные встречные вопросы

© Материалы подготовлены тренинговой компанией Business Skills. Автор: Равицкий Андрей
Контакты: bstraining.ru info@bstraining.ru ravitskiyandrey@yandex.ru +7 (962) 953 84 61

ПРОГРАММА ТРЕНИНГА: «ЭФФЕКТИВНЫЕ ПРОДАЖИ»

Блок 3. Презентация выгод. Модель «СПРОС»

- Модель убедительной продажи **СПРОС**: **С**итуация (покажи, что понимаешь ситуацию и актуальные потребности клиента), **П**редложение (вот что предлагаю сделать, идея, которую продает продавец), **Р**езультаты (что клиент получит, его выгоды), **О**боснование (рациональная аргументация и эмоциональное подкрепление получения выгод), **С**ледующие шаги (активное закрытие, получение согласия клиента на конкретные действия, продвигающие сделку)
- **С**итуация. Фразы, резюмирующие выявленные потребности
- **Р**езультаты: презентация выгод по модели потребностей Рудольфа Шнаппауфа в формате «Свойство-Связка-Выгода»
- Важность яркого акцента на актуальные для покупателя потребности
- **О**боснование, две стороны: рацио и эмоции. Важность определения баланса эмоционального и рационального обоснования в зависимости от типа покупателя
- Рациональное обоснование. Сильный аргумент: опора на факты, закономерно, а не случайно, важно для клиента. Примеры, статистика, результаты исследований, тестов и испытаний при рациональном обосновании получения выгод
- Рациональное обоснование разницы в цене (стоимость владения, выгодная инвестиция, выгоды престижа, стоимость повышенной безопасности и надежности, обоснование большего комфорта, эстетические преимущества, стоимость дополнительного сервиса)
- Эмоциональное обоснование. Методы усиления эмоциональной яркости презентации: энтузиазм и яркое поведение продавца (мимика, жесты, голос и т.п.), наглядность, примеры, истории, метафоры, поговорки, любопытные факты, байки и т.п.
- Эмоциональное обоснование разницы в цене. Слова с насыщенным эмоциональным содержанием: «шикарно», «достойно» и пр. Эмоциональная «заряженность» и влюбленность в товар продавца как главный эмоциональный аргумент
- **С**ледующие шаги. Техники закрытия продажи: пауза, вовлекающий призыв, «если…, то…», альтернатива, последний шанс
- Предложение сопутствующего товара. Дополнительная продажа: «куй железо, пока горячо»! Склонность покупателя к «незначительным» сопутствующим покупкам
- Завершение. Сопровождение до кассового блока. Работа на кассовом блоке. Эмоциональная и рациональная поддержка решения покупателя. Разговор о «продолжении истории». Прощание с покупателем.

Блок 4. Работа с возражениями. Поведение в конфликтных ситуациях

- Эффективная работа с мнением возражающего клиента: **4П**: **П**ойми-**П**рими-**П**рисоединись-**П**ереоцени (рефрейминг)
- **П**ойми: подлинное активное слушание, слушай, а не думай над ответом, ищи «точки соприкосновения», стремись понять истинные мотивы клиента
- **П**рими: клиент имеет право на это мнение, это его неотъемлемое право. Позитивно, дружелюбно воспринять (и продемонстрировать это собеседнику) мысли и эмоции визави как легитимные, обоснованные, имеющие все права на существование, снизить интенсивность (а в идеале, свести на нет) несогласие и раздражение, если они возникли

© Материалы подготовлены тренинговой компанией Business Skills. Автор: Равицкий Андрей
Контакты: bstraining.ru info@bstraining.ru ravitskiyandrey@yandex.ru +7 (962) 953 84 61

ПРОГРАММА ТРЕНИНГА: «ЭФФЕКТИВНЫЕ ПРОДАЖИ»

Блок 4. Работа с возражениями. Поведение в конфликтных ситуациях (продолжение)

- **П**рисоединись. Факты, с ними не спорят, согласись. Эмоции, раздели их, посочувствуй или порадуйся вместе с Клиентом. Ценности, найди те, что важны и для тебя, и покажи это Клиенту. Показать собеседнику, что Вы с ним имеет много общего, что Вы «на его стороне», что Вы «свой», хотя и другой. Вызвать симпатию и принятие своей личности с его стороны. Главное – найти, к чему присоединиться. Не согласен с оценкой, присоединись к необходимости дать оценку событию, не согласен с фактом, присоединись к необходимости опираться на факты, пользуешься другими критериями, присоединись к идее важности критериев и т.п.
- **П**ереоцени (рефрейминг). Осуществи совместный рефрейминг (переоцените, посмотрите с другой стороны). Фреймы (рамки) для переоценки. Потребности покупателя (по Р. Шнаппауфа) как фреймы для переоценки. Подход «зато…»
- Эффективные методы и фразы в работе с возражениями: «Да, и в то же время...», «Именно поэтому...», «Задать вопрос», «Давайте сравним», «Отсылка к прошлому», «Отсылка к нормам рынка», «Перефразирование», «История, байка продавца» и пр.
- Конфликтные ситуации: недовольство торговой точкой, работой продавца, администрации, товаром, производителем; неадекватные требования покупателя и т.п.
- Поведение в конфликтной ситуации: вежливость, признание права покупателя на свое мнение, использование техники 4П, привлечение для разрешения конфликта компетентных сотрудников (руководство, старший товарищ, администрация), не произносить фразы «я не знаю», «это невозможно» и т.п.

© Материалы подготовлены тренинговой компанией Business Skills. Автор: Равицкий Андрей
Контакты: bstraining.ru info@bstraining.ru ravitskiyandrey@yandex.ru +7 (962) 953 84 61

Программа тренинга «Эффективные продажи»

Время	Активности 1-го дня
9:00 – 10:30	**Введение в тренинг** • Мини-лекция «Представление тренера, тема и правила тренинга, сбор ожиданий участников, алгоритм продаж» • Демонстрационный видеофрагмент • Ролевая игра «Продай» с видеозаписью **Блок 1. Приветствие. Установление и развитие контакта** • Мини-лекция «Приветствие. Установление и развитие контакта» • Демонстрационные видеофрагменты • Обсуждение игры «Продай»: на какие потребности направлена продажа, как можно улучшить работу?
10:30 – 10:45	Кофе-брейк
10:45 – 13:00	• Ролевая игра – «аквариум» «Приветствие и контакт». Обсуждение результатов • Ролевая игра в большой группе (все одновременно) «Приветствуем покупателя» **Блок 2. Выявление потребностей** • Мини-лекция «Потребности по Р. Шнаппауфу» • Демонстрационные видеофрагменты • Командное упражнение (3 команды) «Опишите подробно потребности покупателя» (описывают по 2 потребности). Презентация и обсуждение результатов
13:00 – 14:00	Обед
14:00 – 15:30	• Мини-лекция «Выявление потребностей: вопросы и техники живого диалога» • Демонстрационные видеофрагменты • Ролевые игры с командной подготовкой «Выявите потребности». Обсуждение результатов • Ролевая игра в двойках «Выяви потребности соседа»
15:30 – 15:45	Кофе-брейк
15:45 – 17:20	**Блок 3. Презентация выгод. Модель «СПРОС»** • Мини-лекция «Модель СПРОС» • Демонстрационные видеофрагменты • Командное упражнение (3 команды) «Сценка продаж по СПРОСу». Видеозапись • Ролевая игра в тройках (двое играют, третий наблюдает, потом меняются ролями) «Техники сегодняшнего дня»
17:40 – 18:00	**Закрытие 1-го дня тренинга** • Подведение итогов 1-го тренингового дня

© Материалы подготовлены тренинговой компанией Business Skills. Автор: Равицкий Андрей
Контакты: bstraining.ru info@bstraining.ru ravitskiyandrey@yandex.ru +7 (962) 953 84 61

Программа тренинга «Эффективные продажи»

Время	Активности 2-го дня
9:00 – 10:30	**Введение во 2-й день тренинга** • Мини-лекция «Повторение тем первого дня» • Ролевая игра с подготовкой в командах «Продайте идею тренеру» **Блок 3. Презентация выгод. Модель «СПРОС» (продолжение)** • Мини-лекция «О СПРОСе подробней: обоснование • Просмотр видеозаписи: как обосновывали, как можно улучшить работу?
10:30 – 10:45	Кофе-брейк
10:45 – 13:00	• Ролевые игры с командной подготовкой в 4-х командах «Обоснование получения выгод». Обсуждение результатов • Мини-лекция «О СПРОСе подробней: предложение сопутствующего товара • Командное упражнение (3 команды) и подготовка презентаций сопутствующих товаров. Обсуждение результатов
13:00 – 14:00	Обед
14:00 – 15:30	**Блок 4. Работа с возражениями. Поведение в конфликтных ситуациях** • Сбор на флипчарт «Типичные возражения» • Мини-лекция «Модель 4П» • Демонстрационные видеофрагменты • Ролевые игры-сценки с подготовкой в 3-х командах «Работа с возражениями по модели 4П». Видеозапись и обсуждение «по горячи следам» • Мини-лекция «Шаг «Присоединись» подробней» • Просмотр видеозаписи игр: как можно улучшить работу? • Ролевые игры – «аквариум» с подготовкой в двойках «Присоединись». Обсуждение «по горячим следам»
15:30 – 15:45	Кофе-брейк
15:45 – 17:20	• Мини-лекция «Переоцени (рефрейминг) подробней» • Просмотр видеозаписи игр: как можно улучшить работу? • Ролевые игры-сценки с подготовкой в 3-х командах «Переоцени». Обсуждение результатов по горячим следам **Завершение тренинга** • Мини-лекция «Пирамида» тем» • Ролевые игры-сценки с командной подготовкой (3 команды) «Все техники». Обсуждение результатов • Ролевая игра в тройках (двое играют, третий наблюдает, потом меняются ролями) «Все техники»
17:40 – 18:00	• Подведение итогов тренинга

© Материалы подготовлены тренинговой компанией Business Skills. Автор: Равицкий Андрей
Контакты: bstraining.ru info@bstraining.ru ravitskiyandrey@yandex.ru +7 (962) 953 84 61

Программа тренинга

Основы переговоров

© Материалы подготовлены тренинговой компанией Business Skills. Автор: Равицкий Андрей
Контакты: bstraining.ru info@bstraining.ru ravitskiyandrey@yandex.ru +7 (962) 953 84 61

Тренинг «Основы переговоров» (1 день)

ЦЕЛЬ тренинга

Участники научатся определять момент, когда необходимо начинать переговоры, будут вовремя вступать в переговоры и проводить их в стиле, соответствующем ситуации

ИДЕЯ тренинга

В конфликтных ситуация, которыми изобилует современная деловая жизнь, победителем выходит лишь тот, кто лучше подготовлен и осознанно относится к коммуникации. Данный тренинг посвящен таким базовым вопросам как: отличие переговоров от продажи идеи, различные стили ведения переговоров, особенности переговорного процесса в России, построение переговорного процесса, алгоритм начала переговоров, основные методы и подходы двух наиболее результативных стилей ведения переговоров: жесткого и партнерского

РЕЗУЛЬТАТЫ ТРЕНИНГА:

ЗНАНИЯ: после тренинга участники смогут лучше описать

- Понятие «переговоры», отличие переговоров (разрешение разногласий) от продажи идеи (создание желания, преодоление возражений)
- Основные стили разрешения разногласий: сотрудничество, соперничество, компромисс, приспособление, избегание. Сильные и слабые стороны каждого из стилей, контекст, в котором уместен тот или иной стиль, свои предпочтения
- Различие стиля и результата в переговорах , причины, приводящие к результату, не соответствующему намерению переговорщика
- Особенности момента, когда необходимо начинать переговоры и технику начала переговоров
- Особенности переговорного процесса в России и необходимость владения жестким стилем
- Основные черты жесткого стиля: давление, требование, манипуляции и т.п.
- Основные черты партнерского стиля: выяснение интересов сторон, поиск взаимной выгоды и т.п.
- Алгоритм переговоров: **1.** Начни жестко (заяви о своих интересах, попытайся добиться максимума, не разрушая отношения), **2.** Перейди к партнерскому стилю (если первый шаг не увенчался успехом, прими во внимание интересы другой стороны, проясни приоритеты, попытайся найти взаимовыгодный вариант), **3.** Найди компромисс (если первые два шага не увенчались успехом, а время исчерпано, найди хотя бы частично устраивающий стороны вариант)

НАВЫКИ: после тренинга участники смогут лучше сделать

- Начать переговоры вовремя (когда идея продана) и технично (собрав и оцифровав все разногласия)
- Осознанно и в соответствии с ситуацией проводить переговоры в жестком стиле
- Осознанно и в соответствии с ситуацией проводить переговоры в партнерском стиле
- Вести переговоры по алгоритму: 1. Жестко, 2. По-партнерски, 3. Компромисс

ЦЕННОСТИ: после тренинга участники будут чаще и активнее стремиться

- Вести переговоры, только когда это необходимо и в том стиле, который уместен, несмотря на свои предпочтения

© Материалы подготовлены тренинговой компанией Business Skills. Автор: Равицкий Андрей
Контакты: bstraining.ru info@bstraining.ru ravitskiyandrey@yandex.ru +7 (962) 953 84 61

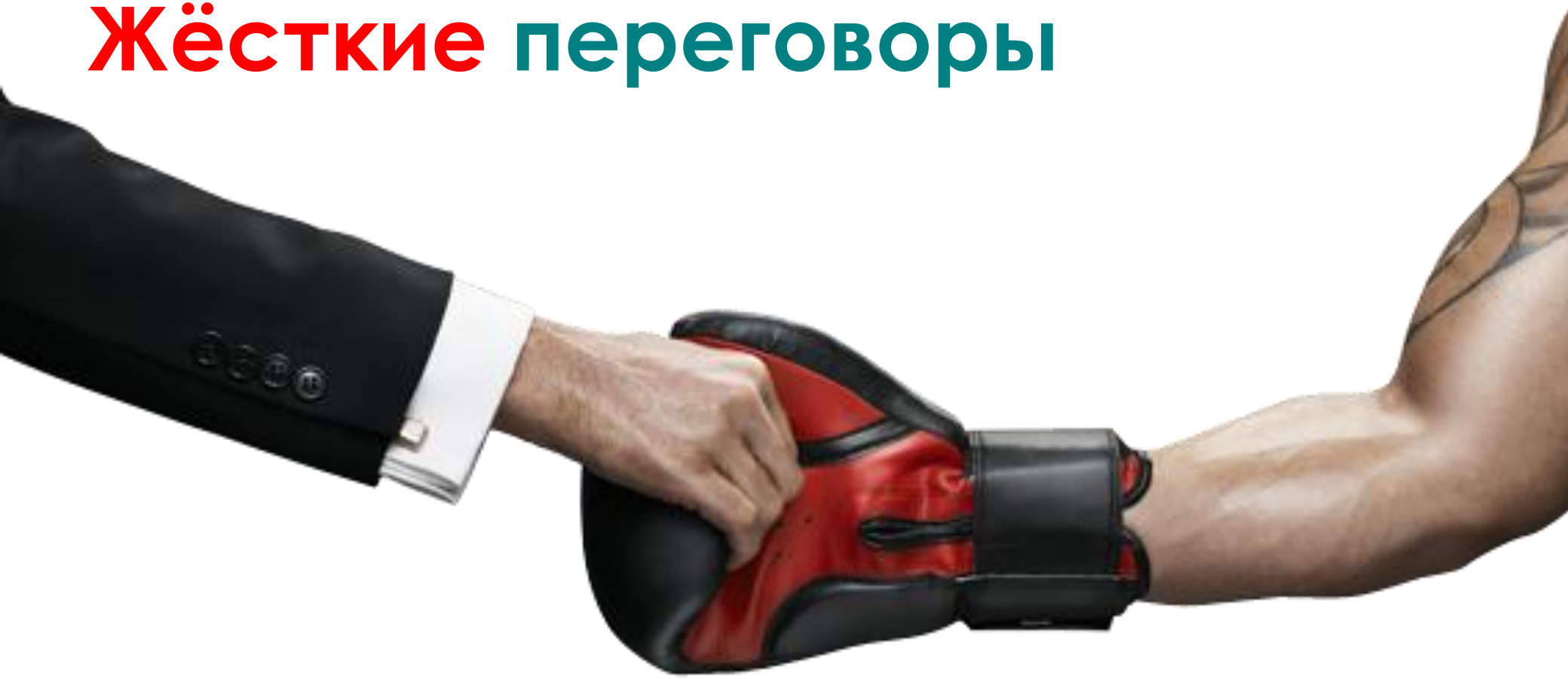
Программа тренинга «Основы переговоров»

Время	Активности
9:00 – 10:30	**Блок 1. Введение** • Мини-лекция «Кто? Что? Зачем? Как?» • Знакомство. Сбор на флипчарт «Ожидания участников» **Блок 2. Продажи и переговоры** • Ролевая игра «Продай тренеру предмет» • Обсуждение ролевой игры и дискуссия «Продажи и переговоры: в чем отличие?» • Мини-лекция «2 цели влияния на клиента и две группы техник: продажа идеи и переговоры» • Демонстрационный видеофрагмент
10:30 – 10:45	Кофе-брейк
10:45 – 13:00	• Ролевая игра «Продажи и переговоры» с обсуждением «по горячим следам» и видеозаписью • Мини-лекция «В продажах – возражения, в переговорах разногласия» • Просмотр и обсуждение видеозаписи игры «Продажи и переговоры»: когда продавал, а когда обсуждал условия, где возражения, а где разногласия? **Блок 3. Стили разрешений разногласий** • Заполнение теста «Стили разрешения разногласий» • Ролевая игра в парах (для всех участников) «Разделите предметы с различной ценой» с видеозаписью • Презентация «Стили разрешения разногласий» • Демонстрационные видеофрагменты
13:00 – 14:00	Обед
14:00 – 15:30	• Просмотр и обсуждение видеозаписи ролевых игр «Разделите предметы с различной ценой»: какие стили, какие результаты? • Мини-лекция «Различие цены и ценности» • Ролевая игра – «аквариум» с подготовкой в 2-ух командах «Закупщик и поставщик» с видеозаписью
15:30 – 15:45	Кофе-брейк
15:45 – 17:40	**Блок 4. Алгоритм ведения переговоров** • Мини-лекция «Два наиболее результативных стиля: жесткий и партнерский. Сильные и слабые стороны стилей. Особенности ведения переговоров в России. Алгоритм ведения переговоров» • Демонстрационные видеофрагменты • Просмотр и обсуждение ролевой игры «Закупщик и поставщик» – какие стили использованы, как проявились их сильные стороны и ограничения? Как можно улучшить работу? • Ролевая игра – «аквариум» с подготовкой в двух командах «Переговоры» • Обсуждение ролевой игры «по горячим следам»: как соблюден алгоритм • Ролевая игра в парах «Переговоры по алгоритму» и обсуждение игры «по горячим следам»
17:40 – 18:00	• Подведение итогов и закрытие тренинга.

© Материалы подготовлены тренинговой компанией Business Skills. Автор: Равицкий Андрей
Контакты: bstraining.ru info@bstraining.ru ravitskiyandrey@yandex.ru +7 (962) 953 84 61

Программа тренинга

Жёсткие переговоры



С сильными договариваются, слабым диктуют условия

Business Skills © Материалы подготовлены тренинговой компанией Business Skills. Автор: Равицкий Андрей
Контакты: bstraining.ru info@bstraining.ru ravitskiyandrey@yandex.ru +7 (962) 953 84 61

Тренинг «Жёсткие переговоры» (2 дня)

ЦЕЛИ тренинга

- Освоить методологическую основу жёстких переговоров и их отличия от партнёрских переговоров
- Научиться ассертивно и алертно реагировать на давление визави, противодействовать его манипуляциям
- Научиться изменять баланс сил на переговорах
- Технично готовиться к жёстким переговорам, психологически настраиваясь на них, готовя аргументы, контраргументы, защиту и нападение НАОСов

ИДЕЯ тренинга

Психологическое давление, манипуляции, завышенные требования, шантаж, «черная риторика», «грязные тактики» – неотъемлемая часть переговоров в современном обществе. Это данность, переговорщиков очень часто этому учат, с них это требуют, ведь их задача – получить максимальную выгоду, посредством изменения баланса сил в свою пользу. Поэтому даже самый миролюбиво и по-партнерски настроенный переговорщик встает перед дилеммой: либо вообще отказываться от общения с такими визави, либо научиться вести переговоры в жестком стиле, несмотря на свои предпочтения. Мы за второй вариант. Ведь, как говорится, «с сильными договариваются, слабым диктуют условия». С другой стороны любовь к жесткой манере общение не всегда приводит к положительному результату, необходимо вести переговоры технично, корректно, конструктивно и не разрушать отношения с визави. Данный тренинг адресован и тем, кто миролюбив и тем, кто воинственен. На этом тренинге мы отработаем навыки интеллигентного «отжимания» максимально-возможного результата и противостояния давлению как на рациональном, так и на эмоциональном уровнях. Жёсткий стиль, по нашему мнению, не противоречит партнерскому, а лишь является вынужденной мерой по «принуждению к миру» жёсткого визави. Тренинг нацеливает участников на техничное, не разрушающее контакт, противодействие давлению визави и перевод общения в партнерский формат.

РЕЗУЛЬТАТЫ ТРЕНИНГА ДЛЯ УЧАСТНИКОВ:

ЗНАНИЯ

Введение

- Необходимость ведения переговоров в жестком стиле. Преимущества ведения переговоров в жестком стиле: максимум прибыли в данной ситуации (особенно в одноразовой сделке), победа надолго в борьбе характеров, возможность создать фундамент для успеха переговоров в партнёрском стиле
- Ограничения и риски ведения переговоров в жестком стиле: вероятность вообще не договориться и всё потерять, проигрыш в борьбе характеров (надолго или навсегда), разрушить отношения и лишиться шанса на партнёрские переговоры
- Пирамида взаимоотношений с визави: 1. Диктат (A>B), 2. Жесткие переговоры («качели» баланса сил: то A>B, то A<B), 3. Партнерские переговоры (A=B)
- «Движок» жесткого стиля. Сила личности: правильно настраиваться (конструктивная агрессия, готовность к любому повороту событий), захватывать/сохранять/перехватывать власть, противостоять манипуляциям; Сила аргументации: обосновывать свою точку зрения (цифры, расчеты, статистика, умозаключения), критиковать аргументацию визави, обсуждать альтернативные варианты получения желаемого сторонами
- Алгоритм переговоров: 1. Готовься, 2.Стартуй, 3. Изучай, 4. Торгуйся, 5. Завершай. Особенности «включения» партнерского и жесткого стиля на каждом из этапов. Рациональное сочетание стилей. Контекст применения жесткого стиля в переговорах

© Материалы подготовлены тренинговой компанией Business Skills. Автор: Равицкий Андрей
Контакты: bstraining.ru info@bstraining.ru ravitskiyandrey@yandex.ru +7 (962) 953 84 61

Тренинг «Жёсткие переговоры» (2 дня)

РЕЗУЛЬТАТЫ ТРЕНИНГА ДЛЯ УЧАСТНИКОВ:

ЗНАНИЯ (продолжение)

Блок 1. Настрой и самообладание

- Дилемма переговорщика: агрессия или уступчивость. Два вида агрессии по Евгению Ильину: конструктивная (напористость, неуступчивость, бескомпромиссность, подозрительность) и деструктивная (нетерпимость, мстительность, вспыльчивость, обидчивость)
- Алертность (готовность к любому повороту событий) как результат правильного настроя переговорщика
- Результаты проявления двух видов агрессии. Деструктивная агрессия. Снижает вероятность получения согласия визави. Проявления разрывают контакт и доверие, препятствуя обмену информацией. Конструктивная агрессия. Позволяет добиться своего, сохраняя при этом контакт с визави. Общение не прерывается, что создает хорошие условия для влияния и, как результат, получения согласия.
- Психофизиология деструктивных реакций на переговорах. «Кривая переживаний» Элизабет Кюблер-Росс. «Захват миндалины» и необходимость осознанной тренировки лимбической системы
- Техники самообладания (М. Гоулстон) для быстрого проживания деструктивных состояний и перехода в конструктивную агрессию. Конструктивно-агрессивные реакции на деструктивную агрессию визави

Блок 2. Власть в переговорах

- Человек как социальное существо. Статистика лидерства в группе: 80% готовы подчиниться, 17% борются и готовы подчиниться более сильному, 3% не подчинятся никогда.
- 3 вида власти (по Джону Френчу и Бертрану Равену): харизматическая, экспертная и процессная. «Включение в стаю визави» как слабо контролируемый сознанием процесс.
- Техники захвата/перехвата/сохранения каждого вида власти в первые минуты общения. «Понты» и «шлепки», техники дезориентации визави
- Сильные стороны и риски каждого из видов власти. Важность развития навыков захвата всех трех видов власти в переговорах
- Работа с мнением визави, алгоритм ЗП: Прими-Присоединись-Перехвати власть

Блок 3. Манипуляции в переговорах. Противодействие манипуляциям

- Манипуляция как преднамеренное и скрытое побуждение визави к сильному переживанию (быть ≠ хотеть казаться), и, как следствие, выполнению действий, необходимых инициатору
- «Струны», на которых «играет» манипулятор: совершенный, первый, трудяга, хороший, сильный
- Техники манипуляций и противостояния манипуляциям (по Е. Сидоренко): дразнить и подзадоривать, «щипки» сверху и снизу, универсальные «щипки»
- Ассертивный настрой на работу с манипуляциями. Способность не зависеть от внешних влияний и оценок, самостоятельно регулировать собственное поведение и отвечать за него
- «Психологическое самбо»: «бесконечные уточнения», «наведение тумана», «испорченная пластинка», «английский профессор»

© Материалы подготовлены тренинговой компанией Business Skills. Автор: Равицкий Андрей
Контакты: bstraining.ru info@bstraining.ru ravitskiyandrey@yandex.ru +7 (962) 953 84 61

Тренинг «Жёсткие переговоры» (2 дня)

РЕЗУЛЬТАТЫ ТРЕНИНГА ДЛЯ УЧАСТНИКОВ:

ЗНАНИЯ (продолжение)

Блок 4. Аргументация и критика

- Основы аргументации и критики в переговорах. Тезис, аргументы, демонстрация. Корректные аргументы: факты, аксиомы, законы, теории, результаты качественных и релевантных исследований. Ограниченные возможности корректной аргументации в переговорах
- «Черная риторика» (некорректная аргументация) в переговорах: основные техники и приемы, методы распознания
- Методы конструктивной критики аргументации визави: прямое опровержение тезиса, указание на ложность аргументов, указание на отсутствие логической связи аргументов и тезиса («не бьётся!), указание на недостаточность аргументов

Блок 5. Обсуждение альтернатив (НАОС)

- Обсуждение альтернатив. Два источника переговорной силы в контексте обсуждения альтернатив: заинтересованность и зависимость. Баланс силы в переговорах = возможный вред для меня / возможный вред для визави
- Опасности прямых угроз и их маскировка обсуждением альтернатив. Негативные последствия (возможные потери) и их роль в балансе силы в жестких переговорах
- Концепция НАОС (Наилучшая Альтернатива Обсуждаемому Соглашению) и переговорная сила. Альтернативы, которые следует обсуждать на переговорах: предложения сторон и НАОСы сторон
- Подготовка к обсуждению альтернатив: защита («повышение» своего НАОС) и нападение («понижение» НАОС визави)
- Нормы (критерии принятия решения) в жестких переговорах. Техники снижения важности невыгодных критериев и повышения важности выгодных для нас критериев
- Алгоритм обсуждения альтернатив (НАОСов и предложений): 1. Определи/сформулируй нормы, 2. Найди слабое место в предложении и НАОС визави, 3. Покажи различия, 4. Интерпретируй последствия
- Методы интерпретации последствий: умножить/разделить, мультипликатор, «принцип домино»
- Техники этапа 5. «Завершай» в жёстких переговорах: ограничение во времени, ложная отдача инициативы, злой/добрый

НАВЫКИ

- Правильно настраиваться на жесткие переговоры (конструктивная агрессия), быть алертным, использовать техники самообладания для трансляции конструктивных моделей агрессивного поведения
- Захватывать, перехватывать и удерживать эмоциональную власть в переговорах
- Распознавать манипуляции визави. Ассертивно реагировать на них
- Технично готовиться к жестким переговорам, готовя аргументы, контраргументы, защиту своего НАОСа и нападение на НАОС визави
- Эффективно аргументировать, критиковать, отвечать на критику визави
- Обсуждать альтернативы по алгоритму

ЦЕННОСТИ

- «Полюбят» жёсткие переговоры (если изначально отношение было иным)
- Поверят в то, что жёсткие переговоры можно проводить эффективно, даже в ситуации, когда баланс сил изначально на стороне визави

© Материалы подготовлены тренинговой компанией Business Skills. Автор: Равицкий Андрей
Контакты: bstraining.ru info@bstraining.ru ravitskiyandrey@yandex.ru +7 (962) 953 84 61

Программа тренинга «Жёсткие переговоры»

Время	Активности 1-го дня
9:00 – 10:30	**Введение в тренинг** • Мини-лекция «Представление тренера, тема, ее актуальность, расписание и правила тренинга» • Знакомство и сбор ожиданий участников • Командное упражнение «Наш жёсткий визави». Мацерация по итогам работы. Результат: собраны и классифицированы проявления жесткости визави аудитории • Мини-лекция «Их (наших визави) этому учат, от них это требуют» • Ролевая игра с подготовкой делегатов в двух командах «Стартовые переговоры». Ведется видеозапись. • Обсуждение результатов игры «по горячим следам»: как удалось противостоять жесткому давлению? Как можно улучшить работу? • Мини-лекция «Пирамида взаимоотношений с визави. «Движки» партнерского и жёсткого стилей. Особенности и контекст их «включения» на этапах алгоритма»
10:30 – 10:45	Кофе-брейк
10:45 – 13:00	**Блок 1. Настрой и самообладание** • Мини-лекция «Дилемма переговорщика. Конструктивная и деструктивная агрессия» • Демонстрационный видеофрагмент «Конструктивная агрессия» • Анализ результатов теста «Личностная агрессивность и конфликтность». Визуализация на флипчарте результатов. Обозначение зон роста • Просмотр видеозаписи игры «стартовые переговоры»: как реагировали на жесткие заявления визави, конструктивно или деструктивно? Как можно улучшить работу? • Мини-лекция «Психофизиология деструктивных реакций на переговорах. Техники самообладания» • Командное упражнение (2 команды) «Конструктивная агрессия»: моделируем конструктивную реакцию на деструктивные выпады визави (используем материалы модерации «Наш жёсткий визави») • Презентация и обсуждение результатов упражнения
13:00 – 14:00	Обед
14:00 – 15:30	• Ролевая игра «Техники самообладания и конструктивные реакции». Обсуждение результатов игры «по горячим следам» **Блок 2. Власть в переговорах** • Мини-лекция «Власть в группе» • Демонстрационные видеофрагменты • Ролевая игра в двойках (играю по очереди все участники) «Борьба характеров». Обсуждение каждой игры «по горячим следам»: отмечаем эффективные и неэффективные действия
15:30 – 15:45	Кофе-брейк
15:45 – 17:40	• Мини-лекция «Техники перехвата и удержания власти в переговорах» • Ролевая игра с командной подготовкой «Власть в переговорах». Видеозапись. Обсуждение игры «по горячим следам» • Ролевые игры в двойках «Техники 1-го тренингового дня» и их обсуждение
17:40 – 18:00	• Подведение итогов первого тренингового дня

© Материалы подготовлены тренинговой компанией Business Skills. Автор: Равицкий Андрей
Контакты: bstraining.ru info@bstraining.ru ravitskiyandrey@yandex.ru +7 (962) 953 84 61

Программа тренинга «Жёсткие переговоры»

Время	Активности 2-го дня
9:00 – 10:30	**Введение во 2-й день тренинга** • Викторина (2 команды) «Темы первого дня» • Мини-лекция «Темы первого дня и «мост» к темам 2-го дня» **Блок 3. Манипуляции в переговорах. Противодействие манипуляциям** • Мини-лекция «Манипуляции» • Анализ результатов теста (заполняется заранее) «Моя струна»: где вас чаще всего «пробивает» манипулятор • Визуализация на флипчарте результатов теста и их обсуждение • Мини-лекция «Техники манипуляций» • Командное упражнение (5 команд) «Манипуляторы»: готовим манипуляции по каждой «струне» • Ролевые игры (в качестве объектов манипуляций выступают участники, у которых данные «струны» актуальны) «Манипулируй». Обсуждение успешных и неуспешных попыток. Анализ причин эффективности манипуляций
10:30 – 10:45	Кофе-брейк
10:45 – 13:00	• Мини-лекция «Противодействие манипуляциям. Ассертивность. Психологическое самбо» • Демонстрационный видеофрагмент • Ролевые игры «Самбисты» • Обсуждение результатов игр и выработка командных решений по противодействию манипуляциям визави **Блок 4. Аргументация и критика** • Мини-лекция «Основы аргументации и критики в переговорах. «Чёрная риторика» • Командное упражнение (2 команды) «Критикуйте аргументацию визави» • Ролевые игры «Критика, не разрушающая контакт». Обсуждение результатов «по горячим следам» • Ролевая игра с подготовкой в 2-х командах «Аргументация и критика». Обсуждение результатов «по горячим следам»
13:00 – 14:00	Обед
14:00 – 15:30	**Блок 5. Обсуждение альтернатив (НАОС)** • Ролевая игра в тройках (для всех участников) «Поделите премию» с видеозаписью • Мини-лекция «Базовое намерение жесткого переговорщика: оценивать, развивать и использовать переговорную силу. НАОС: нападение и защита» • Демонстрационный видеофрагмент • Просмотр видеозаписи ролевой игры «Поделите премию»: как оценили, развили и использовали переговорную силу, как можно улучшить свои результаты? • Ролевая игра с подготовкой в 2-х командах «НАОСы». Обсуждение результатов «по горячим следам»
15:30 – 15:45	Кофе-брейк
15:45 – 17:40	• Упражнение в большой группе «Мысленный эксперимент». Вывод: Люди ассиметрично реагируют на изменение благосостояния (горечь от потери ярче радости от аналогичного выигрыша) • Мини-лекция «Алгоритм обсуждения альтернатив. Норма. Методы интерпретации последствий» • Демонстрационный видеофрагмент • Ролевая игра с подготовкой в двух командах «Обсуждение альтернатив». Обсуждение результатов «по горячим следам» • Мини-лекция «Сборка» всех техник тренинга • Ролевые игры в двойках на отработку техник тренинга. Обсуждение результатов нескольких двоек.
17:40 – 18:00	• Закрытие тренинга, подведение итогов

© Материалы подготовлены тренинговой компанией Business Skills. Автор: Равицкий Андрей
Контакты: bstraining.ru info@bstraining.ru ravitskiyandrey@yandex.ru +7 (962) 953 84 61

Алгоритм переговоров и фокус тренинга

© Андрей Равицкий
Business Skills
www.bstraining.ru

Основные концепции тренинга «Жёсткие переговоры»

«Пирамида» взаимоотношений с визави

Партнёрство (А=В)
ПП

«Качели» баланса сил
(то А>В, то А<В)
ЖП

Диктат (А>В)
«Как я сказал, так ты и сделал»

Настрой на КОНСТРУКТИВНУЮ АГРЕССИЮ
Охотник, а не жертва

КОНСТРУКТИВНАЯ АГРЕССИЯ	ДЕСТРУКТИВНАЯ АГРЕССИЯ
НАПОРИСТОСТЬ «Скажите, пожалуйста, а кто еще предлагает вам 2 года гарантии?»	**НЕТЕРПИМОСТЬ** «Да мне плевать, что все так делают уже 20 лет, мне вот что нужно …»
НЕУСТУПЧИВОСТЬ «А зачем нам давать беспрецедентную скидку для объема в 3% нашего бизнеса? Чтобы потом дать ее оставшимся 97% клиентов?»	**МСТИТЕЛЬНОСТЬ** «В прошлый раз вы нам отказали, теперь пришла и наша очередь вас огорчить!»
БЕСКОМПРОМИССНОСТЬ «Вы знаете, это условие напрямую влияет на качество, поэтому мы не готовы идти ни на какие компромиссы в этом вопросе!»	**ВСПЫЛЬЧИВОСТЬ** «Да вы что тут все, бл%н, с ума посходили!?»
ПОДОЗРИТЕЛЬНОСТЬ «При всем уважении, хотелось бы взглянуть на столь щедрое конкурентное предложение – оно ведь явно не в рынке»	**ОБИДЧИВОСТЬ** «Это предложение просто оскорбительно для нас»

Критерии сравнения в группе
Виды власти (Френч и Равен, 1959)

ХАРИЗМАТИЧЕСКАЯ
Сила личности и образа. Он – крутой, «Альфа»! Он - привлекательная ролевая модель (ему хочется подражать)

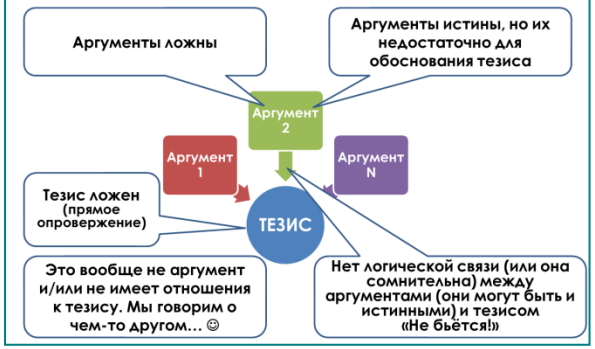
ЭКСПЕРТНАЯ
Сила опыта и знаний. Он лучше тебя знает и умеет. Его заслуги в профессии всем известны и признаны сообществом

ПРОЦЕССНАЯ
Сила того кто установил и озвучил правила, процедуры, регламенты и обеспечивает их соблюдение

Психологическое самбо
(популярные методы, Елена Сидоренко)

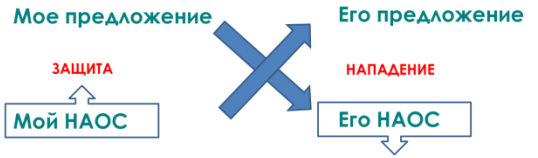
- **Техника бесконечного уточнения** *(подробное прояснение того, что является мишенью манипулятора)*
- **Техника внешнего согласия, или «наведения тумана»** *(согласие с частью высказывания манипулятора или с тем, что то, о чем он говорит, важно, интересно, имеет рациональное зерно и т.п.)*
- **Техника испорченной пластинки** *(многократное повторение одного и того же сообщения манипулятору с одной и той же интонацией)*
- **Техника английского профессора** *(корректное указание на то, что выполнение требований манипулятора нарушает Ваши личные права)*

Критика аргументации визави



Что обсуждаем?
НАОСы и предложения

Обсуждению (сравнению) подлежат только 4 вещи:



Цель обсуждения: визави понял, что мое предложение – это лучшее, что у него есть, и мне «двигаться» ему навстречу не надо!

© Материалы подготовлены тренинговой компанией Business Skills. Автор: Равицкий Андрей
Контакты: bstraining.ru info@bstraining.ru ravitskiyandrey@yandex.ru +7 (962) 953 84 61

Программа тренинга

Партнерские переговоры

Цель переговоров — поиск долгосрочного взаимовыгодного решения, а не «победа» одной из сторон (Роджер Фишер)

Business Skills © Материалы подготовлены тренинговой компанией Business Skills. Автор: Равицкий Андрей
Контакты: bstraining.ru info@bstraining.ru ravitskiyandrey@yandex.ru +7 (962) 953 84 61

Тренинг «Партнерские переговоры» (2 дня)

АУДИТОРИЯ тренинга

Все сотрудники организации, согласовывающие условия совместных действий (сделок, проектов и пр.): закупщики, продавцы, менеджеры по работе с ключевыми клиентами, руководители и т.п.

ЦЕЛЬ тренинга

Усвоив техники этого тренинга, участники, когда это необходимо, смогут проводить переговоры в стиле «победа-победа» и добиваться взаимовыгодных договоренностей

ИДЕЯ тренинга

Казалось бы, всем хорош жесткий стиль переговоров – можно быстро и по максимуму «отжать» визави, получив все, что хочешь! Но что делать, например, если общаются два умелых жестких переговорщика? Их ждет долгое и бесплодное обсуждение альтернатив, аргументационная «рубка», борьба характеров и, в конечном счете, разрыв отношений и потери для обеих сторон. Или кто-то сдастся, но это будет только одна сделка. Проигравший не захочет иметь дело с тем, кто его победил, отношения все-равно будут разрушены и проиграют все.
Вот так, стремишься к победе, а получаешь поражение, сразу или через какое-то время! Ведь, как правило, приходится торговаться о позициях или вести дистрибутивные, то есть сосредоточенные на распределении уже имеющихся «кусков пирога», переговоры. А это, зачастую, «путь в никуда», всегда будут недовольные и решения будут временными и частичными. Два профессора Роджер Фишер и Уильям Юри в начале 80-х годов в Гарвардском университете в рамках «Гарвардской программы ведения переговоров» предложили новую стратегию. Это ориентированные на интересы интегративные (созидательные, а не разделительные) переговоры, которые нацелены на решение проблемы во взаимовыгодном ключе. На данном тренинге участники отработают навыки создания и поддержания доверительной атмосферы на переговорах, техники детальной подготовки и алгоритмы проведения переговоров в партнерском стиле.

РЕЗУЛЬТАТЫ тренинга

После тренинга участники смогут лучше сделать:

- Настраиваться на партнёрский стиль, поддерживать доверительную атмосферу
- Готовиться к партнерским переговорам по алгоритму подготовки: 1. Позиции, 2. Приоритеты, 3. Трехуровневый анализ позиций, 4. Вопросы к визави, 5. Моделирование вариантов
- Использовать Лист подготовки
- Проводить переговоры, двигаясь поэтапно по шагам алгоритма: 1. Готовься. 2. Стартуй, 3. Изучай, 4. Торгуйся, 5. Завершай.
- Использовать Лист фиксации промежуточных вариантов

РАЗМЕР группы: 8 – 14 человек

ДЛИТЕЛЬНОСТЬ тренинга: 2 тренинговых дня по 8 часов

© Материалы подготовлены тренинговой компанией Business Skills. Автор: Равицкий Андрей
Контакты: bstraining.ru info@bstraining.ru ravitskiyandrey@yandex.ru +7 (962) 953 84 61

Тренинг «Партнерские переговоры» (2 дня)

СОДЕРЖАНИЕ ТРЕНИНГА

Введение в тренинг

- Понятие «переговоры», отличие переговоров (разрешение разногласий, при взаимном интересе в сделке) от продажи идеи (создание интереса в сделке, преодоление возражений) и построения отношений (подстройка, раппорт, работа с эмоциями, противодействие манипуляциям, доверие, открытость, общность)
- Матрица «Польза/Вред» К.М. Чиполло и четыре стиля поведения в условиях конфликта интересов: бандит (соперничество), простак (приспособление), глупец (взаимный вред) и умный (взаимная польза, сотрудничество). Опасность стиля «Глупец» как для него самого, так и для визави
- Эффективные переговоры: правильный стиль, в зависимости от стиля визави. Глупец идет во взаимный вред, умный его обсуждает и идет во взаимную пользу
- Различие стиля и результата в переговорах , причины, приводящие к результату, не соответствующему намерению переговорщика
- Два основных стиля: единство и взаимное дополнение. Только жесткий стиль, без перехода к партнёрству, разрушает отношения. Длительное партнерство без жёсткого стиля маловероятно
- Алгоритм партнерских переговоров: **1.** Готовься. **2.** Стартуй, **3.** Изучай, **4.** Торгуйся, **5.** Завершай

Блок 1. Преимущества и основные элементы партнерского стиля

- Ситуации, когда необходимо применять партнерский стиль (жесткий стиль не дает результатов, общение приобрело затяжной неконструктивный характер)
- Сильные стороны партнерского стиля: можно с выгодой договориться с сильным визави, долгосрочные отношения, комфортное общение
- Партнерская стратегия Анатолия Рапопорта: по-доброму начинать, возвращать, прощать, не завидовать
- Идеи Д.Ф. Нэша и В. Парето об оптимальном результате на основе взаимовыгодного обмена с учетом объективных критериев и субъективной полезности
- Основные элементы партнерского стиля («движок»): обсуждать все основные позиции (и свои и визави); выяснять приоритеты (важно для нас, важно для них), искать различия «цена ≠ ценность»; делать обмены, создающие взаимную выгоду

Блок 2. Подготовка к партнерским переговорам

- **Шаг 1. «Готовься».** Алгоритм подготовки к партнерским переговорам: **1.** Позиции, **2.** Приоритеты, **3.** Трехуровневый анализ позиций, **4.** Вопросы к визави, **5.** Моделирование вариантов
- 1. Позиции. Фиксация всех позиций и предложений для обсуждения: обязательные позиции, которые вы хотели бы зафиксировать, все позиции, которые помогут вам повысить прибыльность сделки, позиции, на которых будет настаивать визави, вероятные дополнительные предложения. Подготовка удобных для работы «интегральных позиций»

© Материалы подготовлены тренинговой компанией Business Skills. Автор: Равицкий Андрей
Контакты: bstraining.ru info@bstraining.ru ravitskiyandrey@yandex.ru +7 (962) 953 84 61

Тренинг «Партнерские переговоры» (2 дня)

СОДЕРЖАНИЕ ТРЕНИНГА

- 2. Приоритеты. Определение приоритетов (интересов) сторон. KPI's сторон и приоритетность позиций
- Гипотезы о приоритетах визави на основании маркеров (поведенческие и ситуация в бизнесе)
- 3. Трехуровневый анализ. Определить идеальные, желательные и крайние значения по каждой позиции. Выдвинуть гипотезы о zone of possible agreement (зоне возможного соглашения)
- 4. Вопросы к визави. Направления вопросов: его позиции (в т.ч. дополнительные предложения), его KPI's и приоритеты (проверка гипотез), его 3-анализ и проверка гипотез о зоне возможного соглашения и разногласиях
- 5. Моделирование вариантов. Подготовить варианты взаимовыгодного обмена. Недопустимость уступок «лосиными стейками». Метод «салями»: определение шагов уступок по низкому приоритету в обмен на встречные шаги визави по высокому приоритету. Критерии выгодного обмена. Подготовка аргументов для обоснования обмена на наших условиях
- Лист подготовки к переговорам и особенности его заполнения

Блок 3. Эмоции в партнерских переговорах

- Трансакционный (трансактный) анализ основные Эго-состояния (Э. Берн): Родитель, Взрослый, Ребенок
- Трансакция «Взрослый-Взрослый» как модель делового, равноправного, партнерского обсуждения разногласий: формулировки, интонации, мимика, тело
- Перевод в деловой контакт. Техника «А теперь о деле…»: Шаг 1. Обращаемся из позиции, к которой обращается собеседник, к позиции, в которой он пребывает. Шаг 2. С позиции «Взрослого» обращаемся к «Взрослому» состоянию оппонента
- Кривая Йёркса-Додсона. Зона драйва (умеренного волнения) как наиболее подходящее для партнерских переговоров эмоциональное состояние
- Физиология волнения. Опасность излишнего волнения для партнерской атмосферы. Detox до переговоров. Detox во время переговоров.

Блок 4. Проведение партнерских переговоров

- **Шаг. 2. Стартуй**: «Немецкое начало»: 1. «Малый разговор» (Позитивные констатации, комплимент; Информирование; Интересный рассказ; Цитирование Клиента), 2. Цель, тема, время, регламент работы, 3. Фиксация (без обсуждения!) всех важных позиций, 4. Фиксация (без обсуждения!) разногласий: моя «цифра» – Ваша «цифра», 5. Сигналы о старте партнерских переговоров
- Сигналы партнерского стиля. Виды сигналов: неконкретная обусловленная уступка, обусловленная уступка с конкретикой у одной из сторон. Правила шага «Сигналы»: на сигнал отвечаем сигналом (не наказываем), формируем партнёрскую атмосферу
- Лист учета промежуточных вариантов: точная фиксация основных позиций и разногласий по ним на этапе «Стартуй»
- **Шаг 3. Изучай.** Изучение приоритетов и трехуровневого анализа визави. Используем подготовленные вопросы. Отвечаем на вопросы визави (принцип взаимности). Прямые и гипотетические вопросы. Активное слушание: слушаем для того, чтобы понять, а не для того, чтобы ответить

© Материалы подготовлены тренинговой компанией Business Skills. Автор: Равицкий Андрей
Контакты: bstraining.ru info@bstraining.ru ravitskiyandrey@yandex.ru +7 (962) 953 84 61

Тренинг «Партнерские переговоры» (2 дня)

СОДЕРЖАНИЕ ТРЕНИНГА

- **Шаг 4. Торгуйся.** Два подэтапа: 4.1. Предлагайте, 4.2. Обменивайтесь
- 4.1. Предлагайте. Требования: содержит все ключевые позиции, конкретное и измеримое (с цифрами), «включает «движок» партнерского стиля (обмен, цена ≠ ценность, творчество)
- Алгоритм предложения: 1. Предложите, 2. Поясните (как путем обмена образуется ценность), 3. Резюмируйте, 4. Слушайте и проясняйте ответ
- 4.2. Обменивайтесь. Методы: «если Вы…, то я…», «салями», дополнительное предложение (от вас: «Не готов уступить здесь, зато дополнительно могу предложить …», от визави: «Если вы дополнительно предложите …, то я могу уступить …»), цена за согласие (от вас: «При условии…, я готов уступить…», от визави: «На каких условиях вы готовы принять это требование …?»)
- Проблема «прайминга» (фиксации, «якорения») в торгах. Тупики в торге. Недопустимость предложения обменов с опорой на идеальные «цифры» визави. Опора только на свои «цифры»
- Аргументация во время торга. Сильные аргументы: факты, примеры, успешные кейсы и тесты, статистика, расчеты, обоснованные прогнозы
- Контраргументация во время торга: работа со слабыми аргументами визави, выявление и демонстрация несостоятельности выводов. Важность поддержания партнерской атмосферы во время аргументационной работы
- Особенности использование листа подготовки и листа фиксации промежуточных вариантов во время торга
- **Шаг 5. Завершай.** Техники: итоговое резюме и пауза, «Уступите … и я соглашусь прямо сейчас», «Где я должен уступить, чтобы вы прямо сейчас согласились?». Протокол переговоров.

© Материалы подготовлены тренинговой компанией Business Skills. Автор: Равицкий Андрей
Контакты: bstraining.ru info@bstraining.ru ravitskiyandrey@yandex.ru +7 (962) 953 84 61

Алгоритм переговоров и фокус тренинга

© Андрей Равицкий
Business Skills
www.bstraining.ru

Основные идеи и инструменты тренинга «Партнерские переговоры»

Стратегия Анатолия Рапопорта

- **Добрая** (начинать по-доброму)
- **Возвращающая** (добром на добро, злом на зло)
- **Прощающая** (возвращаться к добру)
- **Не завистливая** (не стремиться «заработать очков» больше, чем у визави, не считать его выигрыш

«Движок» ПАРТНЕРСКОГО стиля переговоров

Поведенческие характеристики

Обсуждать все основные позиции (и свои и визави)	•Не «рубиться» по одной позиции (например, цене) •Смотреть «шире»: цена, объем, сроки поставки и оплаты, доп. услуги, логистика, информация и пр. ресурсы
Приоритеты (важно для нас, важно для них) Искать различия «цена ≠ ценность»	•Объективно все имеет единую рыночную цену •Субъективно ценность различна (мне важнее сроки оплаты, тебе – цена, мне важнее – ассортимент, тебе – гарантии)
Делать обмены, создающие взаимную выгоду	•Отдайте то, что «недорого» для Вас •Потребуйте взамен то, что для вас «дороже» •Позаботьтесь о выгоде для визави, иначе он не пойдет на обмен

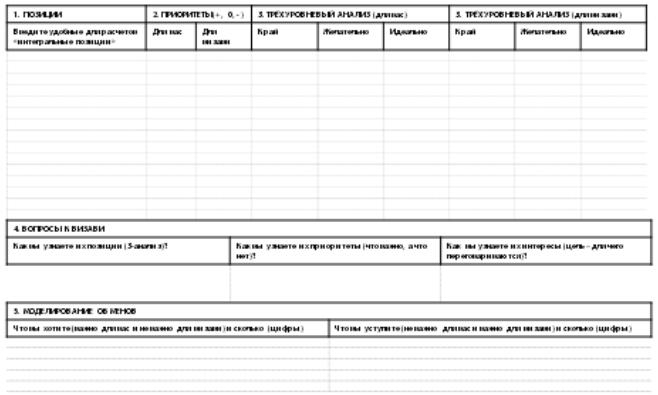
Алгоритм переговоров

1. Готовься
2. Стартуй
3. Изучай
4. Торгуйся
5. Завершай

1. Готовься

1. Позиции	Позволяет расширить поле переговоров и отойти от разговора о «цифре»
2. Приоритеты	Позволяет подготовить основу для взаимовыгодного обмена, основанного на различии цены и ценности
3. Трехуровневый анализ позиций	Позволяет расширить арену торга по каждой позиции
4. Вопросы к визави	Позволяют понять приоритеты и арену торга визави, что необходимо для качественного моделирования обменов
5. Моделирование вариантов	Позволяет заранее просчитать варианты обусловленных обменов

Лист подготовки к партнерским переговорам



ЛИСТ УЧЕТА ПРОМЕЖУТОЧНЫХ ВАРИАНТОВ

ПЕРЕМЕННЫЕ	МЫ	ОНИ	МЫ	ОНИ	МЫ	ОНИ	МЫ	ОНИ	МЫ	ОНИ	МЫ	ОНИ	МЫ	ОНИ	МЫ	ОНИ	МЫ

© Материалы подготовлены тренинговой компанией Business Skills. Автор: Равицкий Андрей

Контакты: bstraining.ru info@bstraining.ru ravitskiyandrey@yandex.ru +7 (962) 953 84 61

Программа тренинга «Партнерские переговоры»

Время	Активности 1-го дня
9:00 – 10:30	**Введение в тренинг** • Мини-лекция «Представление тренера, тема, расписание и правила тренинга» • Знакомство и сбор ожиданий участников • Мини-лекция «Различие продаж и переговоров. Стили ведения переговоров . Алгоритм партнерских переговоров» • Ролевые игры «Стартовые переговоры» . Обсуждение «по горячим следам»: какой стиль был в данной ситуации предпочтительней?
10:30 – 10:45	Кофе-брейк
10:45 – 13:00	**Блок 1. Преимущества и основные элементы партнерского стиля** • Упражнение в 2-х командах «Ценовой комитет» • Мини-лекция «Стратегия А. Рапопорта» и обсуждение результатов упражнения «Ценовой комитет»: какой стратегии придерживались команды, конкурентной или кооперативной? • Презентация «Движок» партнерских переговоров» • Демонстрационный видеофрагмент • Командная подготовка и ролевая игра «Горы-Пляж» • Презентация «Обсуждение игры «Горы-Пляж»: удалось ли «включить движок», как можно улучшить работу?
13:00 – 14:00	Обед
14:00 – 15:30	**Блок 2. Подготовка к партнерским переговорам** • Мини-лекция «Шаг 1. Готовься. Алгоритм подготовки к партнерским переговорам. Лист подготовки к партнерским переговорам» • Ролевая игра – «аквариум» с подготовкой в двух командах по алгоритму с использованием листа подготовки. Тренер консультирует команды во время подготовки • Обсуждение результатов игры. Помогла или помешала подготовка? Если помогла, то чем? Насколько качественно соблюден алгоритм и заполнен лист? Как можно улучшить работу?
15:30 – 15:45	Кофе-брейк
15:45 – 17:40	• Мини-лекция «Алгоритм подготовки к партнерским переговорам: подробно2 • Подготовка к ролевой игре – «аквариум» в 2-х командах (по бизнесу). Подготовка к игре проходит в 5 раундов по алгоритму с обсуждением промежуточных итогов (без раскрытия цифр другой стороне) с тренером • Ролевая игра и обсуждение в «ключе»: как подготовка помогла/не помогла эффективно провести переговоры. Как можно улучшить работу? • Ролевая игра в парах на отработку техник первого дня. Обсуждение результатов
17:40 – 18:00	• Закрытие первого дня тренинга, подведение итогов

© Материалы подготовлены тренинговой компанией Business Skills. Автор: Равицкий Андрей
Контакты: bstraining.ru info@bstraining.ru ravitskiyandrey@yandex.ru +7 (962) 953 84 61

Программа тренинга «Партнерские переговоры»

Время	Активности 2-го дня
9:00 – 10:30	**Введение во 2-й день тренинга** • Мини-лекция «Повторение тем первого тренингового дня» **Блок 3. Эмоции в партнерских переговорах** • Ролевая игра с видеозаписью «Эмоциональные переговоры» • Мини-лекция «Эмоции в партнерских переговорах» • Демонстрационный видеофрагмент • Просмотр и обсуждение видеозаписи игры: какие трансакции, какая атмосфера, как можно улучшить работу? • Ролевая игра – «аквариум» с подготовкой в командах с обсуждением «по горячим следам»
10:30 – 10:45	Кофе-брейк
10:45 – 13:00	**Блок 4. Проведение партнерских переговоров** • Мини-лекция «Шаг 2. Стартуй. «Немецкое начало» и Лист фиксации промежуточных результатов» • Демонстрационный видеофрагмент • Ролевая игра – «аквариум» (по бизнесу) с подготовкой в командах на отработку техник подготовки и Шага 2. «Стартуй» • Обсуждение результатов игры. удалось ли стартовать? Или ушли в торги не зафиксировав все разногласия? Были сигналы? Как можно улучшить работу? • Ролевая игра в двойках с заполнением листов подготовки и отработкой техник шага «Стартуй»
13:00 – 14:00	Обед
14:00 – 15:30	• Мини-лекция «Шаг 3. Изучай» • Ролевая игра – «аквариум» с подготовкой в командах на отработку техник подготовки и проведения (2. Стартуй, 3. Изучай) • Обсуждение результатов игры. Удалось ли зафиксировать все разногласия? Удалось ли изучить? Как можно улучшить работу?
15:30 – 15:45	Кофе-брейк
15:45 – 17:40	• Мини-лекция «Шаг 4. Торгуйся» • Ролевая игра – «аквариум» с подготовкой в командах на отработку техник подготовки и проведения (2. Стартуй, 3. Изучай, 4. Торгуйся) • Обсуждение результатов игры. Как можно улучшить работу? • Мини-лекция «Шаг 5. Завершай». Как завершили переговоры? Как можно улучшить? Давайте сделаем концовку более качественно • Мини-лекция «Пирамида» тем тренинга • Ролевая игра в парах на отработку техник тренинга и обсуждение игр «по горячим следам»
17:40 – 18:00	• Закрытие тренинга, подведение итогов

Программа развивающего мероприятия

Переговорные поединки

С сильными договариваются, слабым диктуют условия

© Материалы подготовлены тренинговой компанией Business Skills. Автор: Равицкий Андрей
Контакты: bstraining.ru info@bstraining.ru ravitskiyandrey@yandex.ru +7 (962) 953 84 61

«Переговорные поединки» (1 день)

АУДИТОРИЯ мероприятия

Все сотрудники организации, согласовывающие условия совместных действий (сделок, проектов и пр.) как с внешними, так и с внутренними визави: закупщики, продавцы, менеджеры по работе с ключевыми клиентами, руководители и т.п., прошедшие тренинги по темам «Эффективные переговоры», «Переговоры в жестком стиле», «Переговоры в партнерском стиле» и т.п. и нуждающиеся в дальнейшей отработке техник и определении своих зон роста.

ЦЕЛЬ мероприятия

Мероприятие позволяет участникам интенсивно отработать свои переговорные навыки и получить детальную и конструктивную обратную связь, которая поможет им определить свои актуальные зоны развития

ИДЕЯ мероприятия

Многие компании вкладывают существенные средства в развитие переговорных навыков своих ключевых сотрудников. Основной формат: классический навыковый тренинг, в ходе которого группа в 12-14 человек в течение двух дней осваивает навыки какого-либо переговорного стиля или его части. При этом большая часть времени отдельного участника – это восприятие мини-лекций тренера, комментариев и реплик других участников, не относящихся напрямую к нему, или наблюдение за тем, как тренируются и получают обратную связь другие. Если участник активный, а тренер нацелен на отработку его навыков, то, в лучшем случае, из 900 минут тренинга данный участник тренируется и получает обратную связь 40-60 минут, а это не более 7% от всего временного бюджета. Если же участник «отсиживается», а тренер его не мотивирует (и это , увы, не редкость), то он и вовсе может оказаться пассивным наблюдателем. В результате, если все прошло хорошо, тренинг снабжает заинтересованного участника очередной порцией знаний и желанием перевести это знание в привычные автоматические действия. Но первые попытки использовать новые модели поведения очень критичны. Именно в эти моменты человек больше всего нуждается в безопасной, позволяющей ошибки и недочеты обстановке и конструктивной обратной связи. В «полях» этого нет. Там нужен быстрый результат и недопустимы эксперименты. В итоге привычные модели поведения снова берут верх, эффект от тренинга быстро улетучивается! Вывод: время потеряно зря!

Классический навыковый тренинг, безусловно, полезен, особенно, если у сотрудника отсутствует база знаний по теме. Но когда опытный, успешный сотрудник, больше всего нуждающийся в шлифовке своего мастерства, более 90% времени этой шлифовкой не занимается, тренинг становится крайне неэффективным и даже вредным.

Мероприятие «Переговорные поединки» призвано исправить данную ситуацию и является эффективным продолжением серии классических навыковых тренингов, которые прошли участники. В ходе мероприятия каждый участник гарантировано сможет принять участие в 5-7 поединках (в зависимости от количества участников группы), получить обратную связь по результатам этих поединков от тренера и коллег, учесть эту обратную связь в следующих поединках и предпринять несколько попыток скорректировать свое поведение в безопасных условиях . Кроме того, участник сможет наблюдать около 25-30 переговорных поединков своих коллег и взять себе на вооружение (и тут же их попробовать) успешные ролевые модели поведения. Непосредственная практика (поединок и получение обратной связи) займет от 25% до 40% времени занятости участника в мероприятии (в зависимости от количества участников). Т.е. за один тренинговый день участник тренируется в 2-3, а зачастую в 4 раза больше, чем за 2 дня классического навыкового тренинга!

КОЛИЧЕСТВО участников: 4 или 6 человек (четное количество важно, т.к. необходимы пары для поединков), в случае нечетного количества участников добровольцы играют «вне конкурса»

ПРОДОЛЖИТЕЛЬНОСТЬ мероприятия: 1 тренинговый день, 450 минут (с 9 до 18, с двумя кофе-паузами по 15 минут и обедом – 60 минут)

© Материалы подготовлены тренинговой компанией Business Skills. Автор: Равицкий Андрей
Контакты: bstraining.ru info@bstraining.ru ravitskiyandrey@yandex.ru +7 (962) 953 84 61

«Переговорные поединки»: описание технологии

УЧАСТНИКИ переговорных поединков

Игроки – участники, которые ведут диалог в поединке. В каждом поединке 2 игрока. Они ведут диалог, сидя за игровым столом друг напротив друга.

Судьи – остальные участники, выбирающие первого или второго игрока по результатам поединка. Судьи наблюдают за поединком, по завершении которого по просьбе ведущего все одновременно голосуют, затем по очереди кратко объясняют свой выбор.

Ведущий (тренер) – организует проведение поединков, следит за выполнением правил, также выполняет функции судьи (для обеспечения нечетного количества голосующих)

ВИДЫ поединков

Экспресс-поединки. Короткие деловые ситуации конфликтного характера. Ситуация завершается фразой одного из участников. В ситуации фигурируют только две роли. Игроки играют по очереди роль того участника ситуации, который произносит заключительную фразу текста ситуации, начиная поединок с произнесения именно этой фразы. Также по очереди они будут отвечать на заданную в ситуации реплику. Краткое письменное описание ситуации выдается всем участникам до начала поединка. Минимум времени на изучение ситуации и подготовку (**2 минуты**), продолжительность поединка – **5 минут**

Многоролевые поединки. Более подробное описание ситуации (общее для участников), несколько ролей (на выбор, со сменой). Второй участник должен выбрать другое соотношение ролей! Краткое письменное описание ситуации выдается всем участникам до начала поединка. Больше времени на изучение и подготовку (**5 минут**), продолжительность поединка – **5 минут**

Классические ролевые игры. Подробное описание ситуации, отдельно для сторон (судьи получают описание для обеих сторон), указаны позиции для обсуждения, цифры, 3-уровневый анализ и т.п. Смена ролей не предусмотрена. Наибольшее время для ознакомления и подготовки (**7 минут**), продолжительность поединка – **7 минут**

ЖЕРЕБЬЁВКА участников

1-я жеребьевка (тянуть номер) – выбор номера (1,2 или 3) поединка (и, соответственно, выбор соперника)

Затем ведущий объявляет категорию и номер поединка

2-я жеребьевка (орёл-решка): определяется, кто выбирает роль для себя и соперника первым

ХОД поединка (продолжительность 25-40 минут, в зависимости от категории и количества участников)

1. Жеребьевка – 2 минуты
2. Знакомство с ситуацией – 2 минуты (экспресс-поединок), 5 минут (многоролевой поединок), 7 минут (классическая ролевая игра)
3. 1-й раунд поединка – 5 минут (экспресс-поединок или многоролевой поединок), 7 минут(классическая ролевая игра)
4. 2-й раунд (кроме классических ролевых игр) – 5 минут
5. Голосование судей и ведущего (поднимание табличек, одновременно). Поскольку число нечетное, ничья невозможна. Обязательно отдать предпочтение одному из участников. Если кто-то поднял по ошибке не тот номер, изменять свой выбор нельзя. Голосование – это ответ на вопрос «Кого из двух участников Вы бы послали на переговоры вместо себя?». Т.е. здесь оценивается не победа в дебатах (кто больше времени «занимал эфир», кто более харизматичный, кто перебивал, кто больше понравился как личность и т.п.). Судьи и ведущий оценивают конструктивность подхода, владение техниками, стремление договориться и установить отношения.
6. Каждый из судей (и ведущий в том числе) коротко (до 3-х минут) дают обратную связь участникам, обосновывая свой выбор.
7. Ведущий фиксирует результаты поединка на флипчарте и объявляет следующий поединок.

© Материалы подготовлены тренинговой компанией Business Skills. Автор: Равицкий Андрей
Контакты: bstraining.ru info@bstraining.ru ravitskiyandrey@yandex.ru +7 (962) 953 84 61

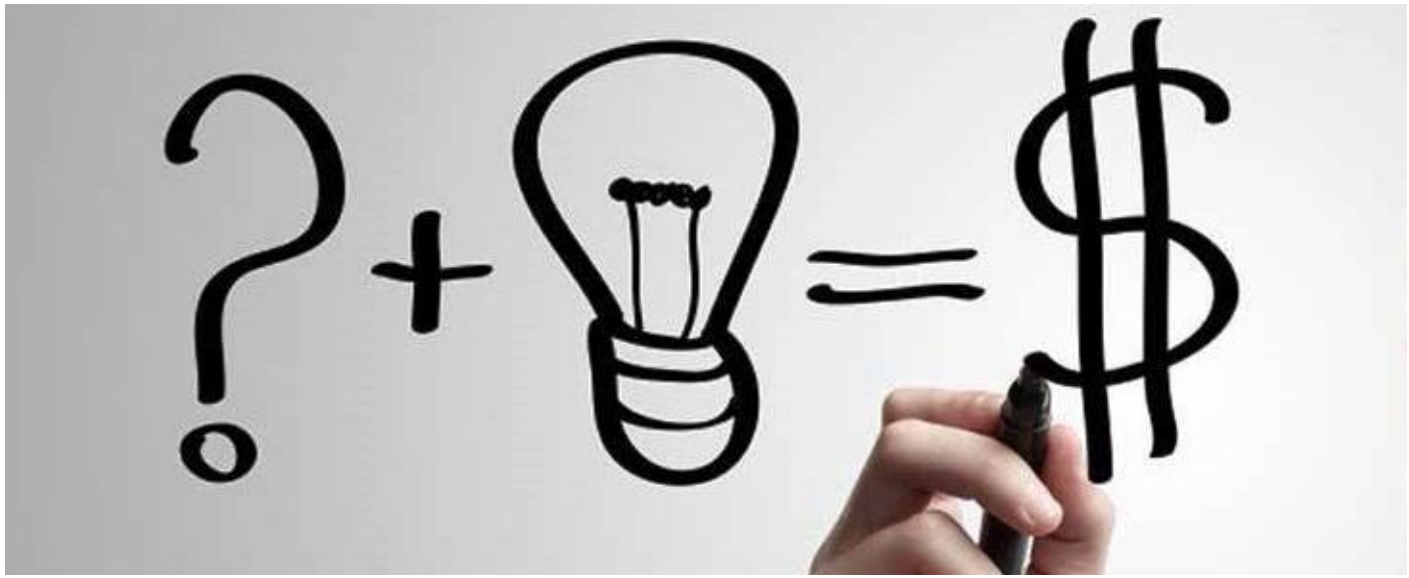
Программа мероприятия «Переговорные поединки» (расчет времени приведен для 6 участников)

Время	Активности
9:00 – 11:00	**Введение** • Мини-лекция «Представление тренера, цель, правила мероприятия, знакомство и ожидания участников» • Мини-лекция «Refresh техник переговоров: работа с эмоциями, жесткие переговоры (рациональный аспект), партнерские переговоры (рациональный аспект), закрытие сделки и фиксация договоренностей» с примерами и обсуждением в большой группе **Тур 1. Экспресс-поединки** • Поединок 1 • Поединок 2 • Поединок 3
11:00 – 11:15	Кофе-брейк
11:15 – 13:30	**Тур 2. Экспресс-поединки** • Поединок 1 • Поединок 2 • Поединок 3 **Подведение предварительных итогов.** **Тур 3. Многоролевые поединки** • Поединок 1 • Поединок 2 • Поединок 3
13:30 – 14:30	Обед
14:30 – 16:00	**Тур 4. Многоролевые поединки** • Поединок 1 • Поединок 2 • Поединок 3 **Подведение предварительных итогов.**
16:00 – 16:15	Кофе-брейк
16:15 – 17:40	**Тур 5. Классические ролевые игры** • Поединок 1 • Поединок 2 • Поединок 3
17:40 – 18:00	**Закрытие тренинга:** объявление и награждение победителей в номинациях (экспресс-поединки , многоролевые поединки, классические ролевые игры), объявление и награждение победителя турнира, краткое обсуждение результатов в кругу

© Материалы подготовлены тренинговой компанией Business Skills. Автор: Равицкий Андрей
Контакты: bstraining.ru info@bstraining.ru ravitskiyandrey@yandex.ru +7 (962) 953 84 61

Программа тренинга

Критическое мышление



Сомневайся во всём! (Рене Декарт)

Business Skills © Материалы подготовлены тренинговой компанией Business Skills. Автор: Равицкий Андрей
Контакты: bstraining.ru info@bstraining.ru ravitskiyandrey@yandex.ru +7 (962) 953 84 61

Тренинг «Критическое мышление» (2 дня)

АУДИТОРИЯ тренинга

Критическое мышление – универсальный навык, необходимый всем сотрудникам, работающим с информацией и аргументацией, и принимающим решения

ЦЕЛЬ тренинга

Усвоив техники этого тренинга, участники научатся выявлять и отсекать недостоверную информацию, аргументировать свои выводы и подвергать критическому разбору аргументацию других, принимать рациональные решения, опираясь на адекватное описание ситуации, свободное от искажений и стереотипов

ИДЕЯ тренинга

Критическое мышление (англ. critical thinking) – это система навыков, позволяющие верно оценивать информацию, убедительно обосновывать свою точку зрения и критиковать необоснованные выводы, принимать рациональные решения. В условиях современного VUCA-мира (volatility - нестабильность, uncertainty - неопределенность, complexity - сложность и ambiguity - неоднозначность) актуальность этого навыка постоянно растет. Например, на всемирном экономическом форуме в Давосе (2016 г.) участники поставил критическое мышление на 4 место в списке наиболее востребованных рынком навыков, а, делая прогноз на 2020 г., поставили его уже на второе место после навыка комплексного многоуровнего решения проблем (справедливости ради скажем, решение сложных проблем невозможно без критического мышления). Прогноз, недавно сделанный в Давосе, полностью оправдывается. Наряду с креативностью, коммуникабельностью и умением взаимодействовать с членами команды, критическое мышление составляет ядро компетенций, востребованных современным бизнесом (См., например: «Partnership for 21century skills», 4C Skills: Critical Thinking, Communication, Collaboration, Creativity).

Критическое мышление не является врожденным навыком. Его можно и нужно развивать. Не претендуя на энциклопедическую всеохватность этой огромной темы, мы, в Business Skills, сосредоточились на наиболее актуальных, на наш взгляд, направлениях развития критического мышления.

Предлагаем вам развитие критического мышления на основе авторской модели **ДАР©**: **Д**остоверно, **А**ргументированно, **Р**ационально.

- **Д**ОСТОВЕРНО. Использовать достоверную информацию. Распознавать и отсекать недостоверную и сомнительную информацию. Принимать в работу информацию, только проведя ее тщательную проверку на правдоподобность и истинность.
- **А**РГУМЕНТИРОВАННО. Применять только обоснованные выводы. Не делать поспешных обобщений и выводов и не принимать подобные выводы от других, обосновывать свои суждения по законам логики и добиваться такого обоснования от партнеров по общению.
- **Р**АЦИОНАЛЬНО. Принимать рациональные решения. Делать беспристрастный выбор, исходя из возможного оптимального результата. Осознавать свойственные нашему мышлению когнитивные искажения и вносить, в связи с этим, необходимые коррективы в процесс принятия решений.

Мы используем не только свои кейсы и игры, но и кейсы Заказчика, что позволяет участникам понять, что «это про них»!

РАЗМЕР группы: до 16 человек

ДЛИТЕЛЬНОСТЬ тренинга: 2 тренинговых дня по 8 часов

© Материалы подготовлены тренинговой компанией Business Skills. Автор: Равицкий Андрей
Контакты: bstraining.ru info@bstraining.ru ravitskiyandrey@yandex.ru +7 (962) 953 84 61

Результаты тренинга «Критическое мышление» (2 дня)

ЗНАНИЯ: после тренинга участники смогут лучше описать

Введение

- Понятие критического мышления. Актуальность навыков критического мышления в бизнесе. Негативные последствия применения некритического мышления
- Отличие критического мышления от критиканства и неприятия мнения другого
- Скептицизм и объективность как важнейшие составляющие критического мышления
- Два уровня критического мышления: критика и самокритика.
- Предвзятость: сознательная и неосознанная
- Основные элементы критического мышления, Модель **ДАР©**: **Д**ОСТОВЕРНО. Использование достоверной информации, **А**РГУМЕНТИРОВАННО. Применение обоснованных выводов, **Р**АЦИОНАЛЬНО. Принятие рациональных решений

Блок 1. ДОСТОВЕРНО

- Правда и ложь. Факт как действительное, подтвержденное, истинное знание. Мнение и интерпретация. Сознательное и неосознанное искажение информации. Фактоиды и фейки. Проблема верификации информации
- Манипуляции с информацией: искажение, утаивание, без контекста, в ином контексте, дозировано, перегруз информацией, без структуры, манипуляции со временем подачи информации, ложные ссылки и пр.
- Факт-чекинг: 1. «Отключить» предвзятость, 2. Проверить информацию, 3. Проверить источник информации, 4. Получить информацию из альтернативных источников
- Правило CRC: проверь – перепроверь – проверь еще раз (check – recheck – check again)
- Признаки надежного источника информации: компетентность, репутация, независимость. Критическая оценка первичных и вторичных источников

Блок 2. АРГУМЕНТИРОВАННО

- К. Поппер о научном и ненаучном мышлении. Теории и их опровержение. Проблема позитивной предвзятости в аргументации
- Структура аргументации: тезис, аргументы, демонстрация (логическая связь тезиса и аргументов)
- Дедукция, индукция и аналогия в обосновании выводов в бизнесе
- Корректные аргументы, признаки: достоверность, обоснование независимо от вывода (тезиса), непротиворечивость, достаточность
- Виды корректных аргументов: факты, аксиомы, теории и законы, результаты качественных и релевантных исследований
- Методы установления причинных связей: сходства, различия, сопутствующих изменений и остатков. Использование методов в аргументации
- Необоснованные выводы: тезис ложен или сомнителен, аргументы ложны или сомнительны, нет логической связи между аргументами и тезисом, аргументов недостаточно, аргументация вообще не ведется
- «Черная риторика» и ошибки/уловки в аргументации: свидетельства очевидцев, ссылка на авторитеты, экспертов, ссылка на анонимные источники, штампы, придающие солидность высказыванию, психологический шок, повторение, селекция информации и т.п. Распознавание и корректная критика «черной риторики»
- Статистические манипуляции (Дарелл Хафф): необъективная выборка, манипуляции средним значением, умалчивание нежелательных результатов, графические манипуляции, некорректные ковариации (после – значит, вследствие), манипуляции с процентами и долями
- 5 вопросов проверки статистических данных Д. Хаффа: 1. Кто? 2. Надежны ли данные? 3. Чего не хватает? 4. Не подменен ли объект исследования? 5. Не противоречит ли вывод здравому смыслу и опыту?

© Материалы подготовлены тренинговой компанией Business Skills. Автор: Равицкий Андрей
Контакты: bstraining.ru info@bstraining.ru ravitskiyandrey@yandex.ru +7 (962) 953 84 61

Результаты тренинга «Критическое мышление» (2 дня)

ЗНАНИЯ: после тренинга участники смогут лучше описать (продолжение)

Блок 3. РАЦИОНАЛЬНО

- Концепция ограниченной рациональности (Г. Саймон). Эвристика как совокупность приёмов и методов, упрощающих решение задач и приводящих к нарушениям правил рациональности
- 4 эвристики: аффективная, доступности, закрепления, репрезентативности. Влияние эвристик на наше мышление
- «Рационал» и «Гуман» (Р. Талер). Человек экономический («Рационал»). Постулаты рационального решения: 1. Беспристрастный выбор, исходя из возможного оптимального результата, 2. Условная оптимизация. «Гуман» – реальный человек, использующий эвристику и подверженный влиянию когнитивных искажений
- Две системы мышления (Д. Канеман и А. Тверски). Система 1 – автоматическая, быстрая. Система 2 – требует выделения внимания и самоконтроля для сознательных умственных усилий
- Основные когнитивные искажения, приводящие к нерациональным решениям: неприятие потерь, прайминг (привязка), фрейминг (подача материала), иллюзия истины, ретроспективные искажения, игнорирование статистики и случайных событий, регрессия к среднему, искажения вероятностных событий, искажения оценки по среднему, ошибка оптимиста, эффект ореола, пренебрежение количеством и ранжирование значимости, подмена вопросов, игнорирование длительности и пр.
- Коррекция воздействия когнитивных искажений на принятие решений

НАВЫКИ: после тренинга участники смогут лучше сделать

- Проверять поступающую информацию на достоверность, используя технику факт-чекинга
- Оценивать источники информации на надежность. Использовать надежные источники информации
- Аргументировать свои выводы, опираясь на правила логики
- Подвергать обоснованной и конструктивной критике аргументацию других. Распознавать ошибки/уловки и манипуляции в аргументации
- Применять принципы рациональности при анализе проблем и принятии решений
- Распознавать действие когнитивных искажений в своих и чужих решениях, и, в связи с этим, вносить коррективы в процесс принятия решений

ЦЕННОСТИ: после тренинга участники будут чаще и активнее стремиться

- Включать самоконтроль и не принимать информацию без ее проверки на достоверность
- Критично относиться к своим и чужим суждениям, даже при наличии сильного желания согласиться с ними
- Критично относиться к решениям, несмотря на то, что они кажутся рациональными и верными
- Признавать ограниченность возможностей человеческого мышления и стремиться глубоко и всесторонне рассматривать вопросы

АВТОР ПРОГРАММЫ: Равицкий Андрей

- Совмещает научный подход и бизнес-опыт применения критического мышления
- Кандидат философских наук. Многолетний опыт преподавания в системе высшего образования таких дисциплин как «Логика», «Социология», «Психология», «Философия», «Концепции современного естествознания» и пр. Автор учебно-методических пособий по логике и методам научного познания
- Многолетний опыт работы в бизнес-структурах: в продажах (торговый представитель, КАМ), в организационном развитии (директор по развитию, директор по организационному развитию), в HR (директор по персоналу, тренинг-менеджер)
- Ведёт тренинги с 2003 года. За это время проведено более 750 корпоративных тренингов. Среди клиентов десятки мультинациональных и крупных российских компаний

© Материалы подготовлены тренинговой компанией Business Skills. Автор: Равицкий Андрей
Контакты: bstraining.ru info@bstraining.ru ravitskiyandrey@yandex.ru +7 (962) 953 84 61

Программа тренинга «Критическое мышление»

Время	Активности 1-го дня
9:00 – 10:30	**Введение.** • Мини-лекция «Кто? Что? Зачем? Как? Понятие критического мышления и его роль в бизнес-мышлении. Модель ДАР©» • Командное упражнение «Цена некритичного мышления». 3 бизнес-кейса участников: недостоверная информация, необоснованные выводы, нерациональное решение. • Обсуждение результатов работы команд под «призмой» модели ДАР©
10:30 – 10:45	Кофе-брейк
10:45 – 13:00	**Блок 1. ДОСТОВЕРНО** • Упражнение в большой группе «Кто прав? Примите решение на основе имеющейся информации». Обсуждение результатов • Мини-лекция «Правда и ложь. Факт и фактоид. Алгоритм факт-чекинга» • Упражнение в двойках «Факт или фактоид». Обсуждение результатов упражнений • Мини-лекция «Источники информации» • Командное упражнение «Факт-чекинг». Обсуждение результатов упражнения «по горячим следам»
13:00 – 14:00	Обед
14:00 – 15:30	**Блок 2. АРГУМЕНТИРОВАННО** • Упражнение в большой группе с добровольцами «2-4-6». Обсуждение результатов • Мини-лекция «Научное мышление и основы теории аргументации. К. Поппер о признаках науки и позитивной предвзятости в аргументации» • Демонстрационный видеофрагмент • Командное упражнение «Критика». Обсуждение результатов: насколько успешно избавились от позитивной предвзятости?
15:30 – 15:45	Кофе-брейк
15:45 – 17:40	• Мини-лекция «Корректная аргументация. Аргументы. Дедукция, индукция, аналогия» • Командное упражнение «Изучите кейс и аргументируйте свою точку зрения». Презентации делегатов и обсуждение результатов упражнения • Мини-лекция «Методы установления причинных связей» • Упражнение в двойках «Установите причинные связи». Обсуждение результатов упражнения.
17:40 – 18:00	• Подведение итогов 1-го тренингового дня

Программа тренинга «Критическое мышление»

Время	Активности 2-го дня
9:00 – 10:30	• Викторина-соревнование «Темы первого дня» • Мини-лекция «Повторение тем первого тренингового дня» **Блок 2. АРГУМЕНТИРОВАННО (продолжение)** • Мини-лекция «Некорректная аргументация («черная риторика»)» • Командное упражнение «Подготовьте критику аргументации». Обсуждение результатов упражнения
10:30 – 10:45	Кофе-брейк
10:45 – 13:00	• Мини-лекция «Методы критики аргументации визави» • Демонстрационный видеофрагмент • Командное упражнение. Игра-дебаты «Критикуйте». Обсуждение результатов упражнения
13:00 – 14:00	Обед
14:00 – 15:30	• Мини-лекция «Статистические манипуляции. 5 вопросов проверки статистических данных (Дарелл Хафф)» • Демонстрационный видеофрагмент • Командное упражнение «Распознайте статистическую ложь». Обсуждение результатов «по горячим следам» • Ролевые игры «Задайте 5 вопросов Д.Хаффа выступающему»
15:30 – 15:45	Кофе-брейк
15:45 – 17:40	**Блок 3. РАЦИОНАЛЬНО** • Упражнения в большой группе на осознание важности проблемы нерациональных решений • Мини-лекция «Рационал» и «гуман» в поведенческой экономике» • Демонстрационный видеофрагмент • Командное упражнение «Примите решение, исходя из данных». Обсуждение результатов • Мини-лекция «Эвристики. Когнитивные искажения и их влияние на принятие решений в бизнесе» • Упражнение в двойках «Какие когнитивные искажения?» • Командное упражнение «Скорректируйте ранее принятое решение». Обсуждение результатов «по горячим следам»
17:40 – 18:00	• Закрытие тренинга, подведение итогов

© Материалы подготовлены тренинговой компанией Business Skills. Автор: Равицкий Андрей
Контакты: bstraining.ru info@bstraining.ru ravitskiyandrey@yandex.ru +7 (962) 953 84 61

Модель критического мышления ДАР©

Достоверно	**Использовать достоверную информацию. Распознавать и отсекать недостоверную и сомнительную информацию. Принимать в работу информацию, только проведя ее тщательную проверку на правдоподобность и истинность**
Аргументированно	**Применять только обоснованные выводы. Не делать поспешных обобщений и выводов и не принимать подобные выводы от других, обосновывать свои суждения по законам логики и добиваться такого обоснования от партнеров по общению**
Рационально	**Принимать рациональные решения. Делать беспристрастный выбор, исходя из возможного оптимального результата. Осознавать свойственные нашему мышлению когнитивные искажения и вносить, в связи с этим, необходимые коррективы в процесс принятия решений**

© Материалы подготовлены тренинговой компанией Business Skills. Автор: Равицкий Андрей
Контакты: bstraining.ru info@bstraining.ru ravitskiyandrey@yandex.ru +7 (962) 953 84 61

Основные концепции и инструменты тренинга «Критическое мышление»

Две системы мышления
(Д. Канеман, А. Тверски, Р. Талер и др.)

Система 1 (быстрое мышление) срабатывает **автоматически** и очень быстро, не требуя или почти не требуя усилий и не давая ощущение намеренного контроля

Система 2 (медленное мышление) выделяет внимание, необходимое **для сознательных умственных усилий**, в том числе и для сложных вычислений.

Действия Системы 2 часто связаны с субъективным ощущением деятельности, выбора и концентрации

Факт-чекинг

1. **«ОТКЛЮЧИТЬ» ПРЕДВЗЯТОСТЬ. Сомневайтесь, проявляйте здоровую подозрительность. Проверьте себя на предвзятость**

2. **ПРОВЕРИТЬ ИНФОРМАЦИЮ. Правило CRC: проверь – перепроверь – проверь еще раз (check – recheck – check again)**

3. **ПРОВЕРИТЬ ИСТОЧНИК ИНФОРМАЦИИ. Оцените источник информации**

4. **ПОЛУЧИТЬ ИНФОРМАЦИЮ ИЗ АЛЬТЕРНАТИВНЫХ ИСТОЧНИКОВ. Получите дополнительную информацию из альтернативных источников и перепроверьте**

Критика аргументации визави

Статистические манипуляции (Дарелл Хафф)

- Необъективная выборка
- Утаивание важной информации
- Манипуляции средним значением
- Графические манипуляции
- Некорректные ковариации (после – значит, вследствие)
- Манипуляции с процентами и долями

5 вопросов проверки статистических данных

1. **Кто это говорит?**
2. **Откуда ему это известно?**
3. **Чего не хватает?**
4. **Не подменен ли объект исследования?**
5. **Не противоречит ли вывод здравому смыслу и опыту?**

«Стрекоза» (Система 1) мыслит упрощенными схемами-«эвристиками»

1. Аффективная эвристика	• Эмоции (их интенсивность) влияют на выбор
2. Эвристика доступности	• Вероятность или значимость события прямо пропорционально легкости, с которой оно приходит на ум
3. Эвристика закрепления	• Нечто срабатывает в качестве «якоря», системы координат, и влияет на выбор
4. Эвристика репрезентативности	• Вероятность чего либо оценивается под влиям правдоподобности

© Материалы подготовлены тренинговой компанией Business Skills. Автор: Равицкий Андрей
Контакты: bstraining.ru info@bstraining.ru ravitskiyandrey@yandex.ru +7 (962) 953 84 61

Программа тренинга

Подготовка презентаций

© Материалы подготовлены тренинговой компанией Business Skills. Автор: Равицкий Андрей
Контакты: bstraining.ru info@bstraining.ru ravitskiyandrey@yandex.ru +7 (962) 953 84 61

Тренинг «Подготовка презентаций» (2 дня)

ЦЕЛЬ тренинга

Участники будут готовить более структурные и логичные презентации и чаще добиваться согласия со своими идеями от аудитории

ИДЕЯ тренинга

Умение «разложить все по полочкам», дать информацию понятно, логично, структурно, аргументировано высоко ценится в бизнес-сообществе. Реальность же, зачастую, наполнена примерами прямо-противоположными: информация дается «сплошным потоком», оратор «перескакивает» с темы на тему, углубляется в детали, его речь запутанна и «туманна», выводы безосновательны. После таких выступлений у аудитории только один вопрос: «А что нам хотели сказать?» Чтобы избежать подобных ситуаций необходимо тщательно готовиться к выступлениям и четко «рисовать скелет» своей презентации, а во время презентации правильно «подавать» структуру и аргументы. Отработке техник, позволяющих сделать Вашу презентацию «кристально»-ясной и «железобетонно»-убедительной и посвящен данный тренинг.

СОДЕРЖАНИЕ ТРЕНИНГА:

Введение

- Ситуации, в которых эффективно использование слайдовой презентации, и в которых использование презентации неуместно
- Этапы создания презентации: 1. Определение цели, 2. Создание структуры, 3. Создание слайдов, 4. Проверка и улучшение презентации

Блок 1. Определение цели презентации.

- Цель выступления по Цицерону: получение желаемой реакции аудитории
- Правила формулирования цели презентации: 1. Цель должна быть сформулирована в формате результата, а не процесса, 2. У презентации должна быть одна цель, 3. Цель должная быть явной, 4. Цель должна быть актуальной (соответствовать этапу принятия решения)

Блок 2. Создание структуры презентации.

- Этапы создания структуры презентации: 1. Поставьте себя на место адресата, 2. Запишите важные вопросы адресата, на которые должна ответить презентация, 3. Расположите вопросы в логичной последовательности, 4. Сделайте вопросы разделами презентации, превратив вопросы в утвердительные предложения
- Принцип «пирамиды» как эффективный способ структурирования информации в основной части презентации
- Правила построения «пирамиды»: разделяй убедительную и информационную пирамиду, «вверху» резюме «низа», в каждой группе идеи одного вида, идеи в каждой группе логически упорядочены, принцип **ВИСИ** (**В**заимно **И**сключающие, **С**овместно **И**счерпывающие): главные мысли не пересекаются и не дублируют друг друга; никакие важные мысли (для цели презентации) не упущены
- Как логически упорядочить информацию: степень важности, хронология, алгоритм, структура, классификация
- Приемы, помогающие соблюсти принцип ВИСИ: дихотомия и двойная дихотомия, видоизменяющий признак и шаг, табличный способ, приемы «основное» и «прочее»
- Правило «от 2-х до 5-ти основных вопросов и до 3-х уровней в устной презентации
- Типичные ошибки при создании структуры презентации: недостаточно глубокая структура, слишком широкая или слишком узкая структура

© Материалы подготовлены тренинговой компанией Business Skills. Автор: Равицкий Андрей
Контакты: bstraining.ru info@bstraining.ru ravitskiyandrey@yandex.ru +7 (962) 953 84 61

Тренинг «Подготовка презентаций» (2 дня)

СОДЕРЖАНИЕ ТРЕНИНГА (продолжение):

- Важность подготовки не только структуры, но и ее «подачи» аудитории. «Подача» структуры: по уровням, с «мостами», резюмировать
- «Мосты»: простой, через видообразующий признак, через недостаточность, через метафору, через пример/антипример, через пословицу/поговорку/афоризм, через причинно-следственную связь
- Этапы открытия презентации: **1.** Представиться, **2.** Назвать тему, **3.** Задать регламент
- Этапы закрытия презентации: **1.** Итоги, **2.** Призыв к действию, **3.** Легкие первые шаги
- Интригующее введение презентации: **1.** Ситуация, **2.** Проблема, **3.** «Мост» к ключевой идее
- Интрига в вводной части: «Бросить перчатку», «Что-то идет не так, а вы не знаете – почему?», «Негативные тенденции. Скоро может стать хуже. А мы не готовы!», «Происходит что-то любопытное, а вы не в курсе!», «Все не так просто, как вы думаете «(заставить аудиторию ошибиться два-три раза)
- Общая структура выступления: **1.** Открытие, **2.** Интригующее введение, **3.** Основная часть «пирамидой», **4.** Закрытие

Блок 3. Создание слайдов презентации

- Этапы создания слайда: 1. Определите основную мысль (идею) слайда, 2. Используя правила оформления, создайте слайд
- Этап создания слайда 1. Определите основную мысль слайда. Поиск ответов на вопросы: «На какой вопрос должен ответить слайд?», «Какова его основная мысль?», «Что я хочу сказать аудитории этим слайдом?»
- Главная мысль слайда: задана структурой презентации; отвечает на вопрос «Что хочет сказать докладчик этим слайдом?»; формулируется в виде утверждения; может быть вынесена в заголовок слайда
- Идея или тема в заголовке? Идея позволяет адресату сделать вывод из слайда сразу. Тема заставляет адресата тратить время на догадки
- Этап создания слайда 2. Используя правила оформления, создайте слайд. Ответьте на вопросы: «Какой тип слайда наиболее подходит для визуализации основной мысли?», «Есть ли некая структура, объединяющая все данные?», «Как может выглядеть мой слайд?»
- Универсальные правила оформления слайдов: самообъясняемость, читаемость, избавление от лишнего, последовательность в использовании визуальных эффектов, правдивая визуализация

Блок 4. Проверка и улучшение презентации

- Проверочный чек-лист и его использование для проверки и улучшения презентации
- Общие требования к презентации
- Требования к структуре презентации
- Требования к оформлению презентации

© Материалы подготовлены тренинговой компанией Business Skills. Автор: Равицкий Андрей
Контакты: bstraining.ru info@bstraining.ru ravitskiyandrey@yandex.ru +7 (962) 953 84 61

Программа тренинга «Подготовка презентаций»

Время	Активности 1-го дня
9:00 – 10:30	**Введение** • Мини-лекция «Представление тренера, актуальность темы, правила и расписание тренинга» • Демонстрационный видеофрагмент «Как не надо делать презентации» • Знакомство и сбор на флипчарт «Ожидания участников» • Индивидуальное упражнение «Стартовое выступление: «Я хочу убедить вас в…» с видеозаписью
10:30 – 10:45	Кофе-брейк
10:45 – 13:00	**Блок 1. Определение цели презентации** • Мини-лекция «Этапы создания презентации и цель презентации по Цицерону» • Обсуждение стартовых выступлений участников (2-3 выступления) в контексте «Какая цель?»: что получилось, что можно улучшить? • Мини-лекция «Правила формулирования цели презентации» • Командное упражнение «Выберите цель презентации по правилам» • Презентация результатов работы команд и их обсуждение
13:00 – 14:00	Обед
14:00 – 15:30	**Блок 2. Создание структуры презентации** • Упражнение в большой группе «Поймите текст» • Упражнение в парах «Бесструктурный и структурный документы» и его обсуждение в большой группе • Мини-лекция «Этапы создания структуры презентации. Принцип «пирамиды» при создании презентации» • Демонстрационный видеофрагмент • Просмотр видеозаписи «Стартовое выступление» (2-3 выступления): как можно улучшить работу?
15:30 – 15:45	Кофе-брейк
15:45 – 17:40	• Мини-лекция «Правила создания «пирамиды» • Командное упражнение и выступление делегатов «Структурируйте текст» с видеозаписью и обсуждением «по горячим следам» • Упражнение в парах «Структурируйте текст», выступление делегатов и обсуждение «по горячим следам»
17:40 – 18:00	• Закрытие первого дня тренинга

© Материалы подготовлены тренинговой компанией Business Skills. Автор: Равицкий Андрей
Контакты: bstraining.ru info@bstraining.ru ravitskiyandrey@yandex.ru +7 (962) 953 84 61

Программа тренинга «Подготовка презентаций»

Время	Активности 2-го дня
9:00 – 10:30	• Мини-лекция «Повторение тем первого дня» • Мини-лекция «Правила донесения пирамиды» • Демонстрационные видеофрагменты • Просмотр видеозаписи выступлений «Структурируйте текст»: как можно улучшить работу?
10:30 – 10:45	Кофе-брейк
10:45 – 13:00	• Командное упражнение с выступлением делегатов «Структурируйте непонятный текст и правильно донесите его до аудитории» с обсуждением «по горячим следам» • Мини-лекция «Важность интереса аудитории к ключевой идее. Алгоритм интригующего введения» • Демонстрационные видеофрагменты • Упражнение в парах «В чем интрига?» • Командное упражнение и выступление делегата «Подготовьте интригующее введение». Обсуждение «по горячим следам» • Мини-лекция «Структура выступления: **1.** Открытие, **2.** Интригующее введение, **3.** Основная часть «пирамидой», **4.** Закрытие» • Демонстрационные видеофрагменты • Командное упражнение и выступление делегата «Открытие и закрытие презентации». Обсуждение «по горячим следам»
13:00 – 14:00	Обед
14:00 – 15:30	**Блок 3. Создание слайдов презентации** • Мини-лекция «Этапы создания слайдов. Правила этапов» • Обсуждение правильных и неправильных слайдов • Командное упражнение «Создайте один слайд по своей структуре» • Выступления делегатов со слайдами • Обсуждение выступлений «по горячим следам»: как соблюдены правила, как можно улучшить?
15:30 – 15:45	Кофе-брейк
15:45 – 17:40	**Блок 4. Проверка и улучшение презентации** • Мини-лекция «Пирамида» тем тренинга. Чек-лист» • Командное упражнение «Подготовьте итоговое выступление» • Выступление делегатов от команд, тренер и участники заполняют чек-листы. Обсуждение выступлений и советы
17:40 – 18:00	• Закрытие тренинга, подведение итогов

© Материалы подготовлены тренинговой компанией Business Skills. Автор: Равицкий Андрей
Контакты: bstraining.ru info@bstraining.ru ravitskiyandrey@yandex.ru +7 (962) 953 84 61

Программа тренинга

Структура и логика выступления

Поэтами рождаются, ораторами становятся. Цицерон

Business Skills © Материалы подготовлены тренинговой компанией Business Skills. Автор: Равицкий Андрей
Контакты: bstraining.ru info@bstraining.ru ravitskiyandrey@yandex.ru +7 (962) 953 84 61

Тренинг «Структура и логика выступления» (2 дня)

ЦЕЛЬ тренинга

Участники будут делать более структурные и логичные выступления и чаще добиваться согласия со своими идеями от аудитории

ИДЕЯ тренинга

Умение «разложить все по полочкам», дать информацию понятно, логично, структурно, аргументировано высоко ценится в бизнес-сообществе. Реальность же, зачастую, наполнена примерами прямо-противоположными: информация дается «сплошным потоком», оратор «перескакивает» с темы на тему, углубляется в детали, его речь запутанна и «туманна», выводы безосновательны. После таких выступлений у аудитории только один вопрос: «А что нам хотели сказать?» Чтобы избежать подобных ситуаций необходимо тщательно готовиться к выступлениям и четко «рисовать скелет» своей презентации, а во время выступления правильно «подавать» структуру и аргументы. Отработке техник, позволяющих сделать речь «кристально»-ясной и «железобетонно»-убедительной и посвящен данный тренинг.

РЕЗУЛЬТАТЫ ТРЕНИНГА:

ЗНАНИЯ: после тренинга участники смогут лучше описать

- Цель структурного и логичного выступления: понимание и согласие аудитории
- Требования к понятиям в выступлении: коротко, с учетом специфики аудитории, конкретно
- Раскрытие сложных для аудитории понятий: сказать, поместить в контекст, привести пример
- Число Миллера (7±2 слова) как критерий для создания понятного текста
- Принцип «пирамиды» как эффективный способ структурирования информации в основной части выступления
- Правила построения «пирамиды»: разделяй убедительную и информационную пирамиду, «вверху» резюме «низа», в каждой группе идеи одного вида, идеи в каждой группе логически упорядочены, принцип **ВИСИ** (**В**заимно **И**сключающие, **С**овместно **И**счерпывающие)
- Дедуктивные и индуктивные рассуждения в выступлении, использование истинных аргументов
- Правило «от 2-х до 5-ти основных вопросов и до 3-х уровней в устном выступлении
- Правила подачи «пирамиды»: по уровням, с «мостами», резюмировать
- Этапы открытия выступления: **1.** Представиться, **2.** Привлечь внимание, **3.** Назвать тему, **4.** Задать регламент
- Этапы закрытия выступления: **1.** Итоги, **2.** Призыв к действию, **3.** Легкий первый шаг
- Интригующее введение выступления: **1.** Ситуация, **2.** Проблема, **3.** «Мост» к ключевой идее
- Структура выступления: **1.** Открытие, **2.** Интригующее введение, **3.** Основная часть «пирамидой», **4.** Закрытие

НАВЫКИ: после тренинга участники смогут лучше сделать

- Говорить более понятными для аудитории словами, технично раскрывать сложные понятия
- Говорить более понятными суждениями
- Доносить до аудитории свои мысли по структуре: **1.** Открытие, **2.** Интригующее введение, **3.** Основная часть «пирамидой», **4.** Закрытие
- Использовать истинные аргументы и законы логики при подготовке выступления
- Профессионально готовиться к выступлению

ЦЕННОСТИ: после тренинга участники будут чаще и активнее стремиться

- Заботиться о понятности и убедительности своего выступления для аудитории
- Говорить проще, понятнее, убедительней

© Материалы подготовлены тренинговой компанией Business Skills. Автор: Равицкий Андрей
Контакты: bstraining.ru info@bstraining.ru ravitskiyandrey@yandex.ru +7 (962) 953 84 61

Программа тренинга «Структура и логика выступления»

Время	Активности 1-го дня
9:00 – 10:30	**Блок 1. Введение** • Мини-лекция «Введение в тренинг: Кто? Что? Зачем? Как?» • Знакомство и сбор на флипчарт «Ожидания участников» • Индивидуальное упражнение «Стартовое выступление: «Я хочу убедить вас в…» с видеозаписью и обсуждением • Мини-лекция «Слова, суждения и структура как основа понятности и убедительности выступления» • Демонстрационные видеофрагменты
10:30 – 10:45	Кофе-брейк
10:45 – 13:00	**Блок 2. Понятные и убедительные слова и суждения** • Мини-лекция «Слова: коротко, с учетом специфики аудитории, конкретно» • Просмотр видеозаписи «Стартовое выступление» (2-3 выступления): как можно улучшить работу? • Мини-лекция «Раскрытие сложных для аудитории понятий» • Командное упражнение «Раскройте сложные понятия» • Индивидуальное упражнение «Прочитайте и повторите по памяти» и его обсуждение • Мини-лекция «Число Миллера» • Просмотр видеозаписи «Стартовое выступление» (2-3 выступления): как можно улучшить работу?
13:00 – 14:00	Обед
14:00 – 15:30	**Блок 3. Понятная и убедительная структура основного сообщения в выступлении** • Упражнение в большой группе «Поймите текст» • Упражнение в парах «Бесструктурный и структурный документы» и его обсуждение в большой группе • Мини-лекция «Принцип «пирамиды» при создании выступления» • Демонстрационный видеофрагмент • Просмотр видеозаписи «Стартовое выступление» (2-3 выступления): как можно улучшить работу?
15:30 – 15:45	Кофе-брейк
15:45 – 17:40	• Мини-лекция «Правила создания «пирамиды» • Командное упражнение и выступление делегатов «Структурируйте текст» с видеозаписью и обсуждением «по горячим следам» • Упражнение в парах «Структурируйте текст», выступление делегатов и обсуждение «по горячим следам»
17:40 – 18:00	• Закрытие первого дня тренинга

© Материалы подготовлены тренинговой компанией Business Skills. Автор: Равицкий Андрей
Контакты: bstraining.ru info@bstraining.ru ravitskiyandrey@yandex.ru +7 (962) 953 84 61

Программа тренинга «Структура и логика выступления»

Время	Активности 2-го дня
9:00 – 10:30	• Мини-лекция «Повторение тем первого дня» **Блок 4. Правила донесения пирамиды до аудитории** • Мини-лекция «Правила донесения пирамиды» • Демонстрационные видеофрагменты • Просмотр видеозаписи выступлений «Структурируйте текст»: как можно улучшить работу?
10:30 – 10:45	Кофе-брейк
10:45 – 13:00	• Командное упражнение с выступлением делегатов «Структурируйте непонятный текст и правильно донесите его до аудитории» с обсуждением «по горячим следам» **Блок 5. Открытие и закрытие выступления** • Мини-лекция «Структура открытия и закрытия выступления» • Демонстрационные видеофрагменты • Командное упражнение и выступление делегата «Подготовьте открытие и закрытие выступления». Обсуждение «по горячим следам»
13:00 – 14:00	Обед
14:00 – 15:30	**Блок 6. Интригующее введение** • Мини-лекция «Важность интереса аудитории к ключевой идее. Алгоритм интригующего введения» • Демонстрационные видеофрагменты • Упражнение в парах «В чем интрига? • Командное упражнение и выступление делегата «Подготовьте интригующее введение». Обсуждение «по горячим следам»
15:30 – 15:45	Кофе-брейк
15:45 – 17:40	**Блок 7. Структура выступления и итоговая отработка техник тренинга** • Мини-лекция «Структура выступления: **1.** Открытие, **2.** Интригующее введение, **3.** Основная часть «пирамидой», **4.** Закрытие» • Демонстрационные видеофрагменты • Индивидуальное упражнение и выступление всех участников «Итоговое выступление». Аудитория заполняет листы оценки
17:40 – 18:00	• Закрытие тренинга, подведение итогов

© Материалы подготовлены тренинговой компанией Business Skills. Автор: Равицкий Андрей
Контакты: bstraining.ru info@bstraining.ru ravitskiyandrey@yandex.ru +7 (962) 953 84 61

Программа тренинга

Яркое и вовлекающее выступление

Поэтами рождаются, ораторами становятся. Цицерон

Business Skills © Материалы подготовлены тренинговой компанией Business Skills. Автор: Равицкий Андрей
Контакты: bstraining.ru info@bstraining.ru ravitskiyandrey@yandex.ru +7 (962) 953 84 61

Тренинг «Яркое и вовлекающее выступление» (2 дня)

ЦЕЛЬ тренинга

Участники будут делать более яркие и вовлекающие (мотивирующие) выступления и чаще добиваться эмоционального принятия своих идей от аудитории

ИДЕЯ тренинга

Умение наполнить свою речь яркими, запоминающимися и эмоционально «задевающими» образами, «зажечь» аудиторию верой в свои слова – признак высококлассного оратора. К сожалению эти умения – большая редкость в современных офисах. Многие деловые выступления удивительном образом похожи друг на друга: информация подается скучно, бесстрастно, оратор не вызывает доверия, а его призывы не находят эмоционального отклика у аудитории. Данный тренинг призван исправить эту ситуацию. Участники в течение двух дней будут отрабатывать навыки придания своим выступлениям неотразимой яркости и безусловной эмоциональной зажигательности.

РЕЗУЛЬТАТЫ ТРЕНИНГА:

ЗНАНИЯ: после тренинга участники смогут лучше описать

- Три «кита» яркого и вовлекающего выступления: настрой, поведение, украшение речи (пафос)
- Настрой: искренность, энтузиазм, драйв (умеренное волнение)
- Два подхода к демонстрации эмоционального настроя: живем эмоциями (по К.С. Станиславскому) и играем эмоции (по-американски)
- Закон Йеркса-Додсона: оптимальная результативность при драйве
- Способы управления волнением. Физические упражнения и дыхание. Кинезиология.
- Поведение выступающего: визуальный и аудиальный каналы
- Визуальный канал: зрительный контакт, мимика, поза, жесты, движения, наглядность. Техники усиления выступления по визуальному каналу
- Аудиальный канал: темп, тембр, высота, паузы. Техники усиления выступления по аудиальному каналу.
- Ключевые техники украшения речи: история/пример, метафора/аналогия, вопрос, любопытный факт, антитеза, цитата, пословица, крылатое выражение, мем, анафора, анекдот, шутка , каламбур и пр.
- Сторителлинг в выступлении. Использование историй для эмоционального усиления речи.
- Источники для метафор/аналогий. Техники «вписывания» метафор в выступление
- Виды вопросов: интерактивные, вопросы на осознание, риторические. Техники усиления выступления с помощью вопросов

НАВЫКИ: после тренинга участники смогут лучше сделать

- Правильно настраиваться на выступление, технично контролировать уровень волнения
- Усиливать яркость и эмоциональную «заразительность» выступления по визуальному и аудиальному каналам восприятия
- Украшать речь и повышать эмоциональную влиятельность своего выступления

ЦЕННОСТИ: после тренинга участники будут чаще и активнее стремиться

- Обращать внимание на эмоциональную составляющую своего выступления
- «Заражать» необходимыми эмоциями аудиторию
- Украшать свою речь
- Тщательно готовить свои выступления с точки зрения яркости и вовлечения

© Материалы подготовлены тренинговой компанией Business Skills. Автор: Равицкий Андрей
Контакты: bstraining.ru info@bstraining.ru ravitskiyandrey@yandex.ru +7 (962) 953 84 61

Программа тренинга «Яркое и вовлекающее выступление»

Время	Активности 1-го дня
9:00 – 10:30	**Блок 1. Введение** • Мини-лекция «Введение в тренинг: Кто? Что? Зачем? Как?» • Знакомство и сбор на флипчарт «Ожидания участников» • Индивидуальное упражнение «Стартовое выступление: «Я хочу вдохновить на…» с видеозаписью и обсуждением • Мини-лекция «Три «кита» яркого и вовлекающего выступления» • Демонстрационные видеофрагменты
10:30 – 10:45	Кофе-брейк
10:45 – 13:00	**Блок 2. Настрой выступающего** • Мини-лекция «Настрой выступающего» • Демонстрационные видеофрагменты • Просмотр и обсуждение нескольких видеозаписей «Стартового выступления»: как с настроем? • Мини-лекция «Состояние драйва. Техники работы с волнением» и отработка техник с тренером **Блок 3. Поведение выступающего** • Мини-лекция «Поведение выступающего» • Демонстрационные видеофрагменты • Просмотр и обсуждение нескольких видеозаписей «Стартового выступления»: как с поведением выступающего, как можно улучшить работу? • Мини-лекция «Техники поддержания визуального контакта» • Отработка каждым участником техник поддержания визуального контакта
13:00 – 14:00	Обед
14:00 – 15:30	• Мини-лекция «Мимика, поза, жесты, движения, наглядность» • Демонстрационные видеофрагменты • Просмотр и обсуждение нескольких видеозаписей «Стартового выступления»: как можно улучшить работу? • Командное упражнение «Отрабатываем техники яркости и вовлечения по визуальному каналу восприятия»
15:30 – 15:45	Кофе-брейк
15:45 – 17:40	• Мини-лекция «Речь выступающего: темп, тембр, высота, паузы» • Демонстрационные видеофрагменты • Просмотр и обсуждение нескольких видеозаписей «Стартового выступления»: как можно улучшить работу? • Отработка с тренером техник яркости и вовлечения по аудиальному каналу восприятия»
17:40 – 18:00	• Закрытие первого дня тренинга

© Материалы подготовлены тренинговой компанией Business Skills. Автор: Равицкий Андрей
Контакты: bstraining.ru info@bstraining.ru ravitskiyandrey@yandex.ru +7 (962) 953 84 61

Программа тренинга «Яркое и вовлекающее выступление»

Время	Активности 2-го дня
9:00 – 10:30	• Мини-лекция «Повторение тем первого дня» • Выступление нескольких добровольцев на тему по бизнесу с видеозаписью и обсуждением «по горячим следам» **Блок 4. Украшение речи выступающего: описание техник** • Мини-лекция «Украшение речи выступающего (пафос выступления)» • Демонстрационные видеофрагменты • Просмотр видеозаписи выступлений добровольцев: как можно улучшить работу?
10:30 – 10:45	Кофе-брейк
10:45 – 13:00	**Блок 5. Истории в выступлении** • Мини-лекция «Сторителлинг. Использование историй в выступлении» • Демонстрационные видеофрагменты • Командное упражнение «Используйте предложенные тренером истории в своем бизнес-контексте» • Индивидуальные выступления с историями, усиливающими выступления **Блок 6. Метафоры в выступлении** • Мини-лекция «Метафоры. Техники «вписывания» метафор в выступление» • Демонстрационные видеофрагменты • Упражнение в большой группе «Лотерея метафор и идей» • Командное упражнение «Метафоры в деловой выступлении». Обсуждение «по горячим следам»
13:00 – 14:00	Обед
14:00 – 15:30	**Блок 7. Вопросы в выступлении** • Мини-лекция «Основные виды вопросов в выступлении. Техники использования вопросов» • Демонстрационные видеофрагменты • Командное упражнение «Донесите идею только с помощью вопросов» с выступлением делегатов и обсуждением «по горячим следам» • Индивидуальные выступления с вопросами, усиливающими выступления
15:30 – 15:45	Кофе-брейк
15:45 – 17:40	**Блок 8. «Сборка» техник тренинга и итоговая отработка** • Мини-лекция «Прочие техники эмоционального и вовлекающего усиления выступления» • Демонстрационные видеофрагменты • Индивидуальное упражнение «Выступление с использованием всех техник тренинга», участники заполняют листы ОС
17:40 – 18:00	• Закрытие тренинга, подведение итогов

© Материалы подготовлены тренинговой компанией Business Skills. Автор: Равицкий Андрей
Контакты: bstraining.ru info@bstraining.ru ravitskiyandrey@yandex.ru +7 (962) 953 84 61

Программа тренинга

Эмоциональный интеллект на рабочем месте

В самом прямом смысле мы имеем два мозга — один из них мыслит, а другой чувствует *(Дэниел Гоулман)*

© Материалы подготовлены тренинговой компанией Business Skills. Автор: Равицкий Андрей
Контакты: bstraining.ru info@bstraining.ru ravitskiyandrey@yandex.ru +7 (962) 953 84 61

Эмоциональный интеллект на рабочем месте: описание тренинга

Целевая аудитория тренинга

Все сотрудники компании, которым необходимо эффективно взаимодействовать с коллегами, учитывая не только рациональные, но и эмоциональные аспекты коммуникации

Цель тренинга

Освоение концепций, методов и прикладных техник развития и реализации эмоционального интеллекта на рабочем месте

Идея тренинга

Эмоциональный интеллект - способность человека распознавать эмоции, понимать намерения, мотивацию и желания других людей и свои собственные, а также способность управлять своими эмоциями и эмоциями других людей в целях решения практических задач. В современной организации высокий эмоциональный интеллект становится решающим фактором успеха, одним из основных конкурентных преимуществ, ведь невнимание к эмоциональной составляющей дела приводит к профессиональному выгоранию, демотивации, снижению лояльности и производительности персонала.

Данный тренинг построен на идее о том, что сначала необходимо добиться от участников осознания ими реальных зон роста в этой сфере и понимания влияния эмоционального интеллекта на их продуктивность. Опираясь на этот мотивационный ресурс участников, тренер предлагает простые и действенные модели и техники развития и реализации эмоционального интеллекта в рабочих ситуациях.

Формы и методы проведения тренинга

Презентации тренера, структурированные дискуссии, анализ демонстрационных видеофрагментов (ролевая модель), анализ видеозаписи выступлений участников (рефлексия), командные и индивидуальные упражнения, направленные на осознание, пробу и тренировку навыков участников, развивающая обратная связь тренера.

Размер группы

6 – 14 человек

Продолжительность тренинга

2 тренинговых дня по 9 часов (включая 1 час обеденного перерыва и две кофе-паузы по 15 минут)

© Материалы подготовлены тренинговой компанией Business Skills. Автор: Равицкий Андрей
Контакты: bstraining.ru info@bstraining.ru ravitskiyandrey@yandex.ru +7 (962) 953 84 61

Знания: после тренинга участники будут способны лучше описать

- Главные составляющие эмоционального интеллекта (ЭИ): самосознание, самоконтроль, социальная чуткость (эмпатия) и построение отношений
- Актуальные области реализации ЭИ в бизнесе: самомотивация, понимание и мотивация других (подчиненные, коллеги, партнеры), внедрение инноваций
- Концепции и техники развития и применения самосознания и самоконтроля: кривая переживаний Э. Кюблер-Росс, техники самообладания М. Гоулстона, техники генерации позитивного настроя в сложных ситуациях: рефрейминг содержания и контекста
- Отличие позитивного реализма (по Джиму Коллинзу) и наивного (выгорающего) оптимизма
- Барьеры и драйверы понимания других по К. Роджерсу
- Концепция эмпатии А. Меграбяна
- Техники развития и применения эмпатии: внимание к невербальной составляющей, корректная проверка понимания и активное слушание
- Концепция резонансного (в противовес диссонансному) влияния на коллег
- Техники развития и применения ЭИ в сфере построения отношений: принятие, присоединение и воодушевляющее позитивное влияние

Навыки: после тренинга участники будут способны лучше сделать

- Выделять из потока рабочих событий ситуации, в которых эмоциональный интеллект является решающим фактором успеха
- Четче осознавать и нивелировать свои нежелательные эмоции, используя техники самообладания
- Генерировать позитивный настрой в сложных рабочих ситуациях
- Быстрее и точнее понимать эмоции других
- Принимать позицию других и демонстрировать присоединение
- Воодушевлять, резонируя с ценностями

Ценности: после тренинга участники будут чаще и активнее стремиться

- Учитывать эмоциональную составляющую в работе
- Позитивно реагировать на сложные ситуации
- Стремиться к разрешению конфликтов и налаживанию доброжелательных рабочих взаимоотношений

© Материалы подготовлены тренинговой компанией Business Skills. Автор: Равицкий Андрей
Контакты: bstraining.ru info@bstraining.ru ravitskiyandrey@yandex.ru +7 (962) 953 84 61

Программа тренинга «Эмоциональный интеллект на рабочем месте»

Время	Активности 1-го дня
9:00 – 10:30	**Введение в тренинг** • Представление тренера. Цель тренинга. Содержание. Правила. • Сбор ожиданий и знакомство участников • Упражнение в 3-х командах «Комикс: когда эмоции были решающим фактором в рабочей ситуации». • Заполнение теста «Эмоциональный интеллект» • Мини-лекция «Концепция эмоционального интеллекта. Исследования позитивного влияния ЭИ на бизнес-результаты. Главные составляющие ЭИ» • Демонстрационный видеофрагмент • Обсуждение комиксов: о каких составляющих шла речь?
10:30 – 10:45	Кофе-брейк
10:45 – 13:00	• Обсуждение результатов теста «Эмоциональный интеллект»: какие ваши зоны роста? **Блок 1. Самосознание и самоконтроль** • Ролевая игра для двух добровольцев «Конфликтная ситуация». Обсуждение по «горячим следам» и запись эмоций участников с их слов на флипчарт. Ведется видеозапись. • Мини-лекция «Кривая переживаний Э. Кюблер-Росс» • Демонстрационный видеофрагмент • Обсуждение эмоций участников ролевой игры «Конфликтная ситуация: как шли по кривой переживаний? Где «застревали»? • Мини-лекция «Техники самообладания М. Гоулстона» • Демонстрационный видеофрагмент
13:00 – 14:00	Обед
14:00 – 15:30	• Отработка техник самообладания: осознанное и быстрое прохождение по «кривой переживаний» • Мини-лекция «Неконструктивные стратегии «застревания» в негативных эмоциях. Техники генерации позитивного настроя в сложных ситуациях: рефрейминг содержания и контекста. Отличие позитивного реализма (по Джиму Коллинзу) и наивного (выгорающего) оптимизма» • Демонстрационный видеофрагмент • Индивидуальное упражнение «Осуществите рефрейминг» и обсуждение результатов в большой группе **Блок 2. Социальная чуткость (эмпатия)** • Заполнение теста «Эмпатия» (А. Меграбян)
15:30 – 15:45	Кофе-брейк
15:45 – 17:40	• Ролевая игра для двух добровольцев «Сложная рабочая ситуация». Группа пытается угадать эмоции участников • Обсуждение и сверка результатов работы группы с эмоциями участников • Мини-лекция «Социальная чуткость: правильное понимание и толкование эмоций других. Идеи К. Рождерса о барьерах в общении» • Демонстрационный видеофрагмент • Обсуждение результатов теста «Эмпатия»: какие ваши зоны роста? • Индивидуальное упражнение «Опишите эмоции своего коллеги в течение дня»
17:40 – 18:00	• Подведение итогов 1-го дня тренинга

© Материалы подготовлены тренинговой компанией Business Skills. Автор: Равицкий Андрей
Контакты: bstraining.ru info@bstraining.ru ravitskiyandrey@yandex.ru +7 (962) 953 84 61

Программа тренинга «Эмоциональный интеллект на рабочем месте»

Время	Активности 2-го дня
9:00 – 10:30	• Презентация «Повтор тем первого дня» **Блок 2. Социальная чуткость (эмпатия) - продолжение** • Тест «Активное слушание» • Мини-лекция «Техники развития эмпатии: внимание к невербальной составляющей, корректная проверка понимания и активное слушание» • Демонстрационный видеофрагмент • Отработка техник развития эмпатии в ролевых играх (в тройках, двое играют, третий – наблюдает, после обсуждения – смена ролей) • Игра «Новый цвет логотипа» с обсуждением по «горячим следам» и видеозаписью
10:30 – 10:45	Кофе-брейк
10:45 – 13:00	**Блок 3. «Построение отношений»** • Мини-лекция «Содержание блока ЭИ «Построение отношений» • Демонстрационный видеофрагмент • Обсуждение видеозаписи игры «Новый цвет логотипа»: кто как влиял на коллег, какие зоны роста • Мини-лекция «Влияние. Манипуляция и ее «токсичность». Эффективность позитивного влияния». • Ролевая игра (2 команды готовят делегатов) «Повлияйте позитивно». Обсуждение «по горячим следам», видеозапись • Мини-лекция «Резонанс и диссонанс с ценностями человека при влиянии» • Демонстрационный видеофрагмент • Обсуждение видеозаписи игры «Повлияй позитивно»: когда резонировали, а диссонировали?
13:00 – 14:00	Обед
14:00 – 15:30	• Мини-лекция «Мало понять эмоции. Надо реально принять и присоединиться: техники» • Демонстрационный видеофрагмент • Ролевая игра (2 команды готовят делегатов) «Прими и присоединись». Обсуждение «по горячим следам» и советы тренера • Отработка техник принятия и присоединения в ролевых играх (в тройках, двое играют, третий – наблюдает, после обсуждения – смена ролей)
15:30 – 15:45	Кофе-брейк
15:45 – 17:40	• Командное упражнение «Воодушеви коллег» • Мини-лекция «Техники воодушевляющего позитивного влияния» • Демонстрационный видеофрагмент • Обсуждение видеозаписи упражнения «Воодушеви коллег» • Отработка техник воодушевляющего позитивного влияния в ролевых играх (в тройках, двое играют, третий – наблюдает, после обсуждения – смена ролей)
17:40 – 18:00	**Закрытие тренинга** • Презентация «Темы тренинга: кратко и правила работы после тренинга: приоритеты, начать в ближайшие 2 дня, не останавливаться в отработке!» • Обсуждение в зон ближайшего развития участников и обязательств о внедрении новых техник

© Материалы подготовлены тренинговой компанией Business Skills. Автор: Равицкий Андрей
Контакты: bstraining.ru info@bstraining.ru ravitskiyandrey@yandex.ru +7 (962) 953 84 61

Программа тренинга

Тайм - менеджмент

Время — это подлинная валюта XXI века. Брайан Трейси

Business Skills © Материалы подготовлены тренинговой компанией Business Skills. Автор: Равицкий Андрей
Контакты: bstraining.ru info@bstraining.ru ravitskiyandrey@yandex.ru +7 (962) 953 84 61

Описание тренинга «Тайм-менеджмент»

Аудитория тренинга

Специалисты и руководители всех уровней

Цель тренинга

Участники чаще осознанно управляют собой во времени и добиваются максимальных результатов в условиях ограниченного времени, следуя трем принципам:

1. Избавиться от бесполезных дел
2. Спланировать день, неделю, месяц, год в соответствие со своими приоритетами
3. Внедрить запланированное в жизнь

Идея тренинга

Современная экономика ставит во главу угла любого бизнеса специалистов, время которых становится ценнейшим ресурсом компании. Как организовать это время наиболее эффективно для компании? Как сделать тайм-менеджмент элементом корпоративной культуры?

Для внедрения культуры тайм-менеджмента в компании необходимы следующие первоначальные шаги:

- Осознание как руководителями, так и сотрудниками компании необходимости повышения личной эффективности;
- Понимание того, что применение технологий тайм-менеджмента способно обеспечить такое повышение эффективности;
- Ознакомление с инструментарием тайм-менеджмента и его последовательное внедрение в рабочую практику.

Размер группы

6 – 14 человек

Длительность тренинга

2 тренинговых дня по 8 часов

© Материалы подготовлены тренинговой компанией Business Skills. Автор: Равицкий Андрей
Контакты: bstraining.ru info@bstraining.ru ravitskiyandrey@yandex.ru +7 (962) 953 84 61

Результаты тренинга «Тайм-менеджмент»

ЗНАНИЯ: после тренинга участники смогут лучше описать

- Три основных принципа тайм-менеджмента: 1) Понять свои приоритеты 2) Спланировать свою работу, исходя из приоритетов 3) Воплотить задуманное в жизнь
- Свои приоритеты на работе, их влияние на качество достигаемых результатов
- Современные способы снижения затрат при сохранении качества работы
- Виды бесполезных действий и способы борьбы с ними: хронофаги (тайм-киллеры), принципы хронометража, делегирование и барьеры к делегированию, бесполезные действия, от которых нельзя избавиться, стратегии отказа и 4 вопроса Лотара Зайверта
- Чувство времени и ситуации, когда оно необходимо
- Причины плохих результатов от полезных действий и способы борьбы с этим: scrum, советы для выполнения «сложных задач»
- Матрица Эйзенхауэра
- Алгоритм планирования задач и основные принципы планирования: жесткие и гибкие задачи, контекстное планирование, правило заложения резервов времени (60/20/20), определение длительности работы, составление результат-ориентированных списков задач Диаграмма Ганта и принципы её построения
- Древовидные карты (mind maps) и принципы их построения (Тони Бьюзен)
- Психология откладывания: откуда берется «лень» и что с этим делать на примере цикла достижения результатов , барьеры на каждом этапе цикла и советы к их преодолению, понятие «зона комфорта» и выход из неё

НАВЫКИ: после тренинга участники смогут лучше сделать

- Понимать свои рабочие приоритеты
- Выявлять причины, по которым не всё рабочее время удается выделить на приоритетные задачи
- Избавляться от бесполезных дел первого рода (хронофаги) и сокращать время на бесполезные дела второго рода (от которых нельзя избавиться)
- Хронометрировать свой рабочий день, неделю, месяц, год и четко понимать, сколько времени уходит на каждую конкретную задачу
- Использовать технологию scrum как в индивидуальной работе, так и в командных проектах
- Применять продуманное планирование на каждой стадии своей деятельности с использованием современных технологий
- Проверять исполнение задачи в соответствии с ранее составленным планом

ЦЕННОСТИ: после тренинга участники будут чаще и активнее стремиться

- Заниматься на работе приоритетными задачами
- Планировать свою работу исходя из своих рабочих приоритетов
- Творчески подходить к решению задач, отказаться от которых невозможно
- Понимать причины «нежелания» выполнять работу и уметь справляться с этим путем самомотивации

© Материалы подготовлены тренинговой компанией Business Skills. Автор: Равицкий Андрей
Контакты: bstraining.ru info@bstraining.ru ravitskiyandrey@yandex.ru +7 (962) 953 84 61

Программа тренинга «Тайм-менеджмент»

Время	Активности 1-го дня
9:00 – 10:30	**БЛОК «ВВЕДЕНИЕ»** • Рассказ тренера о себе, тренинге и его задачах, расписание • Упражнение «Знакомство участников»: Самый лучший/полезный час в моей жизни • Анализ «Знакомства» через призму системы ценностных центров С. Кови • Просмотр видеофрагмента на тему «Жизненные ценности»
10:30 – 10:45	Кофе-брейк
10:45 – 13:00	**БЛОК «ПРИОРИТЕТЫ»** • Тест «Ваши приоритеты на работе» • Анализ теста «Ваши приоритеты на работе» через локус контроля Д. Роттера • Индивидуальное упражнение «Домашнее задание: приоритеты на работе» • Анализ упражнения через призму количества времени, уделяемого приоритетным делам • Презентация «Цели тайм-менеджмента» • Упражнение в 2-х командах «Конверты» раунд 1 • Дискуссия «Затраты и их влияние на результаты, важность фокусировки на затратах» • Командное упражнение «Конверты» раунд 2
13:00 – 14:00	Обед
14:00 – 15:30	**БЛОК «БЕСПОЛЕЗНЫЕ ДЕЙСТВИЯ И БОРЬБА С НИМИ»** • Упражнение «Оптимизируй по времени» • Презентация lean и двух видов бесполезных действий, принципы тайм-менеджмента: отказаться от бесполезных действий 1-го рода, сократить время на бесполезные действия 2-рода и получить максимальный результат от полезных действий • Упражнение «Домашнее задание: бесполезные действия 1-го и 2-го рода» • Обсуждение упражнения и способов избавления от бесполезных дел • Презентация «Хронофаги и способы борьбы с ними»
15:30 – 15:45	Кофе-брейк
15:45 – 17:40	• Презентация «Хронометраж и алгоритм хронометража» • Командное упражнение «Совещание по обеду» • Презентация «4 вопроса от Лотара Зайверта» • Презентация «Стратегии отказа» • Онлайн игра «Сделай отказ» • Итоговое упражнение «Запланируй вчерашний день заново»
17:40 – 18:00	• Подведение итогов 1-го дня тренинга

© Материалы подготовлены тренинговой компанией Business Skills. Автор: Равицкий Андрей
Контакты: bstraining.ru info@bstraining.ru ravitskiyandrey@yandex.ru +7 (962) 953 84 61

Программа тренинга «Тайм-менеджмент»

Время	Активности 2-го дня
9:00 – 10:30	**БЛОК «ВВЕДЕНИЕ И ПОВТОРЕНИЕ ТЕМ 1-ГО ДНЯ»** • Презентация тем 2-го тренинга • БЛОК «ЧУВСТВО ВРЕМЕНИ» • Упражнение в 3-х командах «Вчерашний день тренинга: разделите все темы и действия на полезные, бесполезные 1-го и 2-го рода» на листе флипчарта, выступление • Презентация «Чувство времени и его значение» • Упражнение в парах «Чувство времени»
10:30 – 10:45	Кофе-брейк
10:45 – 13:00	**БЛОК «ПОВЫШЕНИЕ КАЧЕСТВА»** • Презентация «Причины плохих результатов от полезных действий» • Презентация «Srum» и его отличие от классического подхода к достижению результатов • Упражнение в 3-х командах «Ускорь процесс по scrum» на листе флипчарта • Выступление команд и анализ упражнения • Презентация «Советы для выполнения «сложных» задач»: ✓ «якоря» ✓ «промежуточная радость» ✓ «лягушки» ✓ «Личные награды и наказания самому себе за каждый «бифштекс»
13:00 – 14:00	Обед
14:00 – 15:30	**БЛОК «ПЛАНИРОВАНИЕ»** • Упражнение на осознание важности продуманного планирования • Презентация «Матрица Эйзенхауэра» • Презентация «Алгоритм и принципы планирования» • Презентация «Виды задач, планирование «кайросовых» задач, правило 60/20/20, результат-ориентированное планирование» • Презентация «Диаграмма Ганта» • Презентация «Mind maps – древовидные карты»
15:30 – 15:45	Кофе-брейк
15:45 – 17:40	• Упражнение в 3-х командах «Составьте mind map – внедрение техник тайм-менеджмента в мою работу» на листе флипчарта, анализ упражнения, дискуссия с каждым участником **БЛОК «ПСИХОЛОГИЯ ОТКЛАДЫВАНИЯ»** • Презентация «Цикл достижения результатов» • Тест «Ваш предпочитаемый стиль достижения результатов» • Анализ теста и выдача рекомендаций для преодоления барьеров и выхода из «зоны комфорта»
17:40 – 18:00	• Подведение итогов тренинга

© Материалы подготовлены тренинговой компанией Business Skills. Автор: Равицкий Андрей
Контакты: bstraining.ru info@bstraining.ru ravitskiyandrey@yandex.ru +7 (962) 953 84 61

Программа тренинга

Эффективная коммуникация

Сначала понять, потом быть понятым. Стивен Кови

Business Skills © Материалы подготовлены тренинговой компанией Business Skills. Автор: Равицкий Андрей
Контакты: bstraining.ru info@bstraining.ru ravitskiyandrey@yandex.ru +7 (962) 953 84 61

Описание тренинга «Эффективная коммуникация»

Аудитория тренинга

Специалисты и руководители, которым необходимо повышать эффективность общения с коллегами

Цель тренинга

Участники буду способны быстрее и точнее понимать распоряжения руководителей и сообщения коллег, понятней излагать свои мысли, занимать конструктивную позицию в конфликтной ситуации

Идея тренинга

Информация – это «кровь» организации. Коммуникация, т.е. подготовка, «упаковка», передача, «распаковка» и понимание информации – основа всех бизнес-процессов. К сожалению, коммуникация, не всегда протекает эффективно. На каждом этапе возможны серьезные искажения и потери. В результате страдает бизнес.
Идеальное состояние коммуникации: передается только актуальная информация (необходимо и достаточно), она передается в минимально возможные сроки, в процессе передачи она не искажается (мысль переданная=мысль принятая).
В коммуникации можно выделить рациональный и эмоциональный уровни. Ошибки рациональности и негативные эмоции – причины неэффективности. Данный тренинг направлен на уменьшение количества таких ошибок.
Участники отработают навыки, которые позволят им:
- в полном объеме и без искажений понимать поступающую информацию, своевременно прояснять все детали;
- ясно и четко излагать свои мысли, обмениваться с коллегами полезной для бизнеса информацией;
- занимать конструктивную позицию в конфликтных ситуациях, понимать интересы сторон, находить общий язык с коллегами.

Это будет способствовать росту исполнительской дисциплины, повышению производительности труда, укреплению корпоративной культуры и большей слаженности командных действий.

Размер группы

6 – 14 человек

Длительность тренинга

2 тренинговых дня по 8 часов

© Материалы подготовлены тренинговой компанией Business Skills. Автор: Равицкий Андрей
Контакты: bstraining.ru info@bstraining.ru ravitskiyandrey@yandex.ru +7 (962) 953 84 61

Результаты тренинга «Эффективная коммуникация»

ЗНАНИЯ: после тренинга участники смогут лучше описать

- Три «кита» эффективной коммуникации: 1. Понятен, 2. Понимаю, 3. Конструктивно разрешаю конфликты
- Понятие идеальной коммуникации: мысль принятая = мысль переданная
- Требования к понятности слов, фраз, предложений
- Метод «Индийская техника»: скажи, поясни и помести в контекст
- Число Миллера (7±2) как максимальное количество объектов (слов), передаваемых адресату за один акт общения
- «Пирамида Б. Минто» как форма структурирования комплексной информации при письменной и устной коммуникации
- Правила построения «пирамиды»: разделяй убедительную и информационную пирамиду, «вверху» резюме «низа», в каждой группе идеи одного вида, идеи в каждой группе логически упорядочены, принцип **ВИСИ** (**В**заимно **И**сключающие, **С**овместно **И**счерпывающие)
- Структура передачи информационного сообщения (письменного или устного): введение, идея, почему/как, итог и следующие шаги
- Правила подачи «пирамиды»: по уровням, с «мостами», резюмировать
- Структура (перевернутая пирамида) и особенности (начинать с аргументов) построения введения
- Ответственность эффективного коммуникатора: не только за переданную, но и за полученную информацию
- Барьеры понимания: фильтры восприятия и дополнение реальности (по К. Роджерсу)
- Драйверы понимания: активное слушание, принятие позиции собеседника, открытость
- Техники активного слушания: не думать над ответом во время слушания, слушать, что бы понять, а не чтобы ответить, проверка понимания, резюмирование
- Техника работы с мнением собеседника 4 П: Пойми-Прими-Присоединись-Переведи в конструктив
- Уровни присоединения: факты, эмоции, ценности
- 5 стратегий разрешения конфликтов и техники их реализации и техники разрешения конфликта

НАВЫКИ: после тренинга участники смогут лучше сделать

- Передать информацию простыми и понятными адресату терминами
- Объяснить непонятные термины, применяя «техничное объяснение» (рассказал, пояснил, привел пример)
- Строить фразы по «числу Миллера (7+2)»
- Доносить информацию по структуре «пирамида» (Б. Минто)
- Передать информацию по алгоритму (введение, идея, пирамида почему/как, итог и следующие шаги)
- Создать «включающее» введение в сообщение
- Снизить в своем общении действие барьеров понимания
- Использовать техники активного слушанья
- Применять технику 4П для перехода от негативных эмоций к рациональному обсуждению
- Применять 3 основные техники разрешения конфликта: объективные критерии, обмен и компенсации, расчет.

ЦЕННОСТИ: после тренинга участники будут чаще и активнее стремиться

- Стремиться понятно излагать свои мысли
- Стараться понимать мысли коллег
- Рационально разрешать конфликты

© Материалы подготовлены тренинговой компанией Business Skills. Автор: Равицкий Андрей
Контакты: bstraining.ru info@bstraining.ru ravitskiyandrey@yandex.ru +7 (962) 953 84 61

Программа тренинга «Эффективная коммуникация»

Время	Активности 1-го дня
9:00 – 10:30	**Введение в тренинг** • Мини-лекция «Кто? Что? Зачем? Как?» • Мини-лекция «Три «кита» эффективной коммуникации: 1. Понятен, 2. Понимаю, 3. Конструктивно разрешаю конфликты» • Знакомство. Сбор на флипчарт «Ожидания участников» **Блок 1. Первый «кит» эффективной коммуникации: «Понятен»** • Ролевая игра «Донесите идею до собеседника» с видеозаписью и обсуждением «по горячим следам» • Мини-лекция «Понятие идеальной коммуникации: мысль принятая = мысль переданная» • Демонстрационный видеофрагмент «Не понятен»
10:30 – 10:45	Кофе-брейк
10:45 – 13:00	• Мини-лекция «Требования к понятности слов, фраз, предложений» • Обсуждение видеозаписи игры «Донесите идею до собеседника»: как можно улучшить работу? • Мини-лекция Метод «Индийская техника»: скажи, поясни и помести в контекст (пример или метафора)» • Демонстрационный видеофрагмент «Индийская техника» • Отработка метода «Индийская техника» (работа в парах): выступления и обсуждения результатов
13:00 – 14:00	Обед
14:00 – 15:30	• Мини-лекция «Понятные фразы. Число Миллера (7±2)» • Индивидуальное упражнение «Мое число Миллера» • Обсуждение видеозаписи игры «Донесите идею до собеседника»: как можно улучшить работу? • Командное упражнение «Упростите текст, используя число Миллера и сделайте его понятнее, используя «индийскую технику»
15:30 – 15:45	Кофе-брейк
15:45 – 17:40	• Упражнение в большой группе «Поймите текст» • Упражнение в парах «Бесструктурный и структурный документы» и его обсуждение в большой группе • Мини-лекция «Принцип «пирамиды» при создании презентации» • Демонстрационный видеофрагмент • Командное упражнение «Структурируйте текст» с видеозаписью и обсуждением «по горячим следам»
17:40 – 18:00	• Подведение итогов первого тренингового дня

© Материалы подготовлены тренинговой компанией Business Skills. Автор: Равицкий Андрей
Контакты: bstraining.ru info@bstraining.ru ravitskiyandrey@yandex.ru +7 (962) 953 84 61

Программа тренинга «Эффективная коммуникация»

Время	Активности 2-го дня
9:00 – 10:30	• Мини-лекция «Темы первого дня» • Просмотр и обсуждение видеозаписи выступлений «Структурируйте текст»: как можно улучшить работу? • Мини-лекция «Правила создания «пирамиды. Структуру передачи информационного сообщения (письменного или устного): введение, идея, почему/как, итог и следующие шаги» • Командное упражнение и выступление делегатов «Структурируйте текст» с обсуждением «по горячим следам»
10:30 – 10:45	Кофе-брейк
10:45 – 13:00	**Блок 2. Второй «кит» эффективной коммуникации: «Понимаю»** • Ролевая игра «Пойми задание» с видеозаписью и обсуждением «по горячим следам» • Мини-лекция «Ответственность эффективного коммуникатора: не только за переданную, но и за полученную информацию» • Демонстрационный видеофрагмент • Просмотр и обсуждение видеозаписи выступлений «Пойми задание» : как можно улучшить работу? • Мини-лекция «Барьеры и драйверы понимания (К. Роджерс). Техники активного слушания» • Упражнение в парах «Включи драйверы, отключи барьеры» с обсуждением результатов в большой группе
13:00 – 14:00	Обед
14:00 – 15:30	**Блок 3. Третий «кит» эффективной коммуникации: «Конструктивно разрешаю конфликты»** • Ролевая игра «Конфликтная ситуация» с видеозаписью и обсуждением «по горячим следам» • Мини-лекция «Работа с мнением: 4П» • Просмотр и обсуждение видеозаписи выступлений «Конфликтная ситуация» : как можно улучшить работу? • Упражнение в тройках (с наблюдателем) «4П» с обсуждением результатов в большой группе
15:30 – 15:45	Кофе-брейк
15:45 – 17:40	• Ролевая игра «Договоритесь» » с видеозаписью и обсуждением «по горячим следам» • Мини-лекция «5 стратегий разрешения конфликтов по Томасу-Килманну» • Демонстрационные видеофрагменты • Просмотр и обсуждение видеозаписи выступлений «Договоритесь» : какие стили использовали, как можно улучшить работу? • Мини-лекция «Эффективные стратегии разрешения конфликтов (жесткая, партнерская, компромисс), и ситуации, когда их следует и не следует применять» • Отработка техник разрешения конфликтов в ролевых играх и их обсуждение
17:40 – 18:00	• Закрытие тренинга, подведение итогов

© Материалы подготовлены тренинговой компанией Business Skills. Автор: Равицкий Андрей
Контакты: bstraining.ru info@bstraining.ru ravitskiyandrey@yandex.ru +7 (962) 953 84 61

Программа тренинга

Проактивное решение проблем

«Прежде, чем думать о решении будущих задач, научитесь справляться с сегодняшними за наименьшее время и с большей эффективностью» (П. Друкер)

Business Skills © Материалы подготовлены тренинговой компанией Business Skills. Автор: Равицкий Андрей
Контакты: bstraining.ru info@bstraining.ru ravitskiyandrey@yandex.ru +7 (962) 953 84 61

Проактивное решение проблем: описание тренинга

Целевая аудитория тренинга

Любые руководители и специалисты, которым необходимо решать нестандартные проблемы и повышать эффективность работы своих подразделений в условиях постоянных изменений

Цель тренинга

Вооружить участников набором техник, предназначенных для анализа проблем с целью поиска сильных решений (рост эффективности, рациональное использование имеющихся ресурсов)

Идея тренинга

Умение находить решение проблем – ценнейшая компетенция руководителя. С опытом это умение дополняется «коллекцией» успешных решений и интуицией, откуда руководитель берет готовые модели поведения, столкнувшись со схожей ситуацией. Но современный мир очень изменчив, и руководители все чаще сталкиваются с нестандартными проблемами. Готовые решения и интуиция не подходят, а создавать новые решения, зачастую, непривычно. Ведь долгие годы помогал опыт, навыки системного анализа проблем и поиска нетривиальных решений развивались недостаточно интенсивно. Такую манеру принимать решения на основе опыта и интуиции можно назвать «фельдшеризмом». Фельдшер, в отличие от врача-диагноста, имеет набор готовых решений-таблеток (от головы, от живота и т.п.). В простых ситуациях это работает, но в более сложных приводит лишь к снятию симптомов, и болезнь переходит в хроническую стадию. Так и менеджер –фельдшер, пытается решить новые проблемы старыми «таблетками». Только «таблеток» этих требуется все больше и больше. «Дайте мне больше времени, людей, оборудования, попыток…», - говорит менеджер руководству. Результат – необоснованная трата ресурсов и хронические проблемы. В современных условиях опыт решения проблем перестаёт быть безусловной ценностью и может стать тормозом развития компании. Шаблонные решения, конечно, нужны, как прежде, но руководитель все чаще должен уметь «включать» навыки рационального осмысления проблемы и поиска новых сильных решений. Осознанию и отработке этих навыков и посвящен данный тренинг.

Формы и методы проведения тренинга

Презентации тренера, структурированные дискуссии, анализ демонстрационных видеофрагментов (ролевая модель), анализ видеозаписи выступлений участников (рефлексия), командные и индивидуальные упражнения, направленные на осознание, пробу и тренировку навыков участников, развивающая обратная связь тренера.

Размер группы

6 – 14 человек

Продолжительность тренинга

2 тренинговых дня по 9 часов (включая 1 час обеденного перерыва и две кофе-паузы по 15 минут каждый день)

© Материалы подготовлены тренинговой компанией Business Skills. Автор: Равицкий Андрей
Контакты: bstraining.ru info@bstraining.ru ravitskiyandrey@yandex.ru +7 (962) 953 84 61

Знания:

- Поведенческая экономика о психофизиологии мышления. Система 1: быстрое (шаблонное) и Система 2: медленное (творческое) мышление. «Фельдшерим», его опасность для бизнеса и причины
- Проблема как различие между «хочу» и «имею»
- Проактивный и реактивный подходы к решению проблем
- Два вида проблем: изобретательские (Что делать?) и исследовательские (Почему это происходит?)
- Этапы формулирования сути проблемы: 1. Противоречие, 2. Идеальный конечный результат, 3. Ресурсы
- Псевдопроблема. Поверхностное (административное) противоречие - между потребностью и возможностью ее удовлетворения
- Обостренное противоречие: необходимость А и не-А
- Идеальный конечный результат как условие «выхода» в область сильных решений
- Алгоритм исследования ресурсов: 1. Задача, 2. Какие и сколько нужно? 3. Просмотр ресурсов, 4. Оценка ресурсов, 5. Выбор методов использования
- Типовые методы разрешения противоречий (ТРИЗ): наоборот, копирование, сделать заранее, дробление, объединение, вред на пользу, посредник
- Метод исследования причин проблемы «вширь»: Диаграмма Исикавы
- Метод исследования причин проблемы «вглубь»: «5 «Почему?»
- Методы установления причинных связей: сходства, различия, сопутствующих изменений и остатков
- Модель проверки качества исследования причин С. Кови: «круг забот» и «круг влияния»

Навыки:

- Глубоко и всесторонне формулировать суть проблемы по алгоритму (1. Противоречие, 2. Идеальный конечный результат, 3. Исследование ресурсов) , создавая фундамент для сильных решений
- Исследовать ресурсы для принятия оптимального решения, находя бесплатные, недорогие, уже имеющиеся в наличии
- Использовать типовые методы ТРИЗ для принятия сильных решения
- Исследовать причины проблемы «вширь» и «вглубь», приходя в «круг влияния» и находя причинные связи и «корневые» причины
- Вырабатывать решения исследовательских проблем

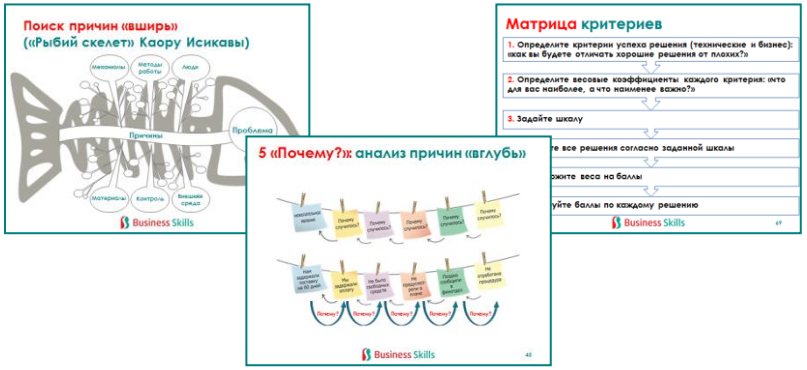
Ценности:

- «Включать» медленное рациональное мышление, когда это необходимо
- Позитивно воспринимать проблемы как возможности развития и поиска новых сильных решений

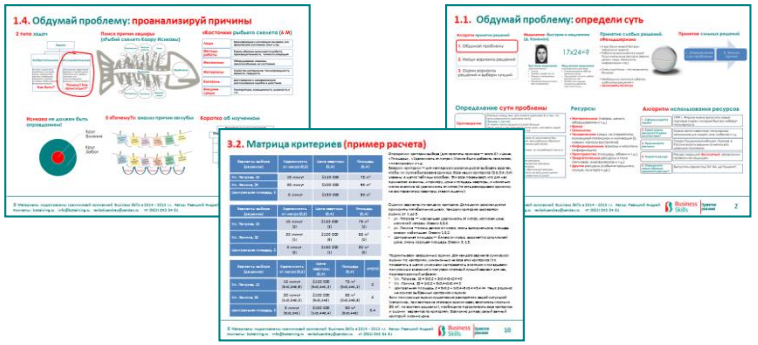
© Материалы подготовлены тренинговой компанией Business Skills. Автор: Равицкий Андрей
Контакты: bstraining.ru info@bstraining.ru ravitskiyandrey@yandex.ru +7 (962) 953 84 61

Материалы программы «Проактивное решение проблем»

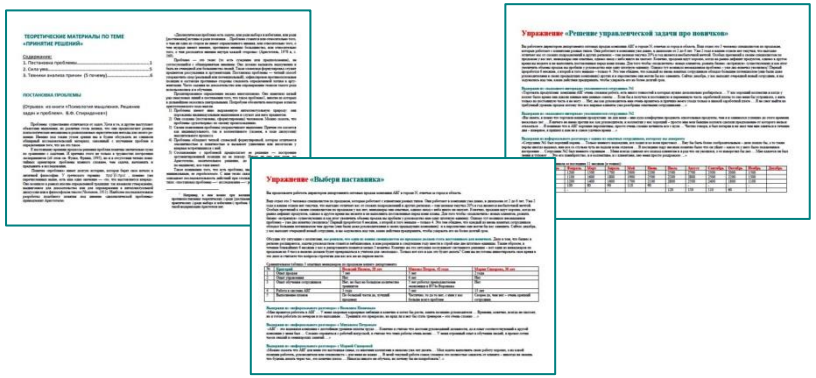
Слайды презентации



Карточки с подробными материалами и примерами для участников



Теоретические материалы, упражнения



Видеофрагменты для анализа участников

© Материалы подготовлены тренинговой компанией Business Skills. Автор: Равицкий Андрей

Контакты: bstraining.ru info@bstraining.ru ravitskiyandrey@yandex.ru +7 (962) 953 84 61

Программа тренинга «Проактивное решение проблем»

Время	Активности 1-го дня
9:00 – 10:30	**Введение в тренинг** • Введение в тренинг. Представление тренера. Презентация «Вызов руководителя: необходимость принятия и внедрения новых нестандартных решений и ответ на вызов: технологии преактивного решения проблем» • Цель тренинга. Содержание. Правила. Сбор ожиданий и знакомство участников • Презентация «Поведенческая экономика: два вида мышления» • Упражнение на осознание «Быстрое и медленное мышление». Обсуждение результатов • Презентация «Два вида проблем: изобретательские и исследовательские» • Командное упражнение «Исследовательские и изобретательские проблемы» • Презентация и обсуждение результатов работы
10:30 – 10:45	Кофе-брейк
10:45 – 13:00	**Блок 1. Изобретательские проблемы: определи суть и найди решение** • Демонстрационный видеофрагмент «Сначала обдумай!» • Презентация «Определение сути проблемы: 1. Противоречие, 2 Идеальный конечный результат, 2. Ресурсы» • Анализ видеофрагментов «Человек, который изменил все»: какой подход к определению сути проблемы демонстрирует герой? • Сбор на флипчарт и обсуждение «Наши псевдо-проблемы» • Командное упражнение «Суть проблемы» (исследовательская проблема одного из членов команды и определение ее сути по алгоритму)
13:00 – 14:00	Обед
14:00 – 15:30	• Презентация «Ресурсы и их использование. Сильное решение – это использование уже имеющихся в системе или недорогих дополнительных ресурсов!» Алгоритм исследования ресурсов» • Анализ упражнение «Суть проблемы»: как использованы ресурсы? Как улучшить решение? • Командное упражнение «Улучшаем анализ проблемы с более глубоким исследованием имеющихся ресурсов»
15:30 – 15:45	Кофе-брейк
15:45 – 17:40	• Презентация «Типовые методы разрешения противоречий (ТРИЗ)» • Упражнение в двойках «Примеры использования типовых методов в нашей работе» • Командное упражнение «Используй типовые методы для поиска новых сильных решений»
17:40 – 18:00	• Подведение итогов 1-го дня тренинга

© Материалы подготовлены тренинговой компанией Business Skills. Автор: Равицкий Андрей
Контакты: bstraining.ru info@bstraining.ru ravitskiyandrey@yandex.ru +7 (962) 953 84 61

Программа тренинга «Проактивное решение проблем»

Время	Активности 2-го дня
9:00 – 10:30	• Презентация «Повтор тем первого дня» • Командное упражнение «Гвозди» с обсуждением под призмой тем первого дня **Блок 2. Исследовательские проблемы: выясни причины и найди решение** • Анализ примера «Пыль в малярном цехе» • Презентация «Поиск причин «вширь»: Диаграмма Исикавы» • Командное упражнение «Диаграмма Исикавы реальной бизнес-проблемы одного из участников» Видеозапись для дальнейшего анализа
10:30 – 10:45	Кофе-брейк
10:45 – 13:00	• Презентация делегатами команд результатов работы • Презентация «Исикава» не должен быть оправданием. «Круг влияния», метод «5 «Почему?» • Анализ видеофрагмента «Предел возможного (Исаак Зальцман)»: как искали причины «вглубь» и в «круге влияния»? Какие причинно-следственные связи установили • Анализ видео упражнения «Диаграмма Исикавы»: Куда привел анализ? В «круг забот» или в «круг влияния»? Как можно улучшить работу? • Мини-лекция «5 Почему?: поиск корневых причин проблемы • Упражнение в двойках «Найдите корневые причины проблемы, используя метод «5 Почему?»»
13:00 – 14:00	Обед
14:00 – 15:30	• Мини-лекция «Методы установления причинных связей» • Упражнение в двойках «Установите причинные связи» (отвлеченные кейсы) • Командное упражнение «Установите причинные связи, изучив ситуацию (по бизнесу)»
15:30 – 15:45	Кофе-брейк
15:45 – 17:40	• Командное упражнение «Диаграмма Исикавы-2» • Презентации и обсуждение результатов упражнение «Диаграмма Исикавы-2» • Упражнение в двойках «Исследование проблемы и поиск сильного решения»
17:40 – 18:00	• Закрытие тренинга. • Презентация «Темы тренинга: кратко и правила работы после тренинга: приоритеты, начать в ближайшие 3 дня, не останавливаться в отработке!» • Обсуждение в зон ближайшего развития участников и обязательств о внедрении новых техник

© Материалы подготовлены тренинговой компанией Business Skills. Автор: Равицкий Андрей
Контакты: bstraining.ru info@bstraining.ru ravitskiyandrey@yandex.ru +7 (962) 953 84 61

Программа тренинга

Тренинг тренеров

Кто в учениках не бывал, тот учителем не будет. Боэций

© Материалы подготовлены тренинговой компанией Business Skills. Автор: Равицкий Андрей
Контакты: bstraining.ru info@bstraining.ru ravitskiyandrey@yandex.ru +7 (962) 953 84 61

Тренинг «Тренинг тренеров» (2 дня)

ЦЕЛЬ тренинга

Развить навыки подготовки и проведения бизнес-тренинга

ИДЕЯ тренинга

Известна идея Малкольма Гладуэлла («Гении и аутсайдеры») о том, что подлинное мастерство достигается только в результате интенсивной (10000 часов) практики. Это так. Но вторым важнейшим фактором является правильная практика. Если тысячи часов потрачены на отработку неэффективных действий, то разовьется «антимастерство». Поэтому правильно начать со знакомства с базой, с наработанными многими поколениями специалистов правилами и стандартами. Профессия бизнес-тренера имеет более чем столетнюю историю, и за этот период были выработаны универсальные принципы и приемы, которым посвящен данный тренинг. Мы, авторы этого тренинга, ведем тренинги уже много лет в режиме 120-140 тренинговых дней в год для различных компаний и целевых групп и очень рассчитываем, что наши подходы и «фишки» окажутся полезными для наших собратьев по профессии и станут очередным шагом к подлинному мастерству!

РЕЗУЛЬТАТЫ ТРЕНИНГА:

ЗНАНИЯ: после тренинга участники смогут лучше описать

- Отличие «фельдшерского» подхода от подхода, ориентированного на поиск первопричин и выработку сильных тренинговых решений бизнес-проблем
- Методы и модели «движения» от бизнес-гэпа к навыковому гэпу: 5 Почему?, круг влияния, модель компетенций Л. Спенсера
- Цикл обучения Д. Колба и действия бизнес-тренера на каждом из этапов
- Содержание типового блока навыкового тренинга: 1. Актуальный навык участников (игра «как делаем сейчас»), 2. Концепция кратко (ролевая модель), и обсуждение в ключе: «как можно улучшить работу?», 4. Элемент концепции подробней (советы), 4. Проба новых моделей поведения с учетом советов, обсуждение
- Принцип «пирамиды» при структурировании тренинга
- Подача информации «по уровням» и с «мостами»
- Яркость презентации тренера: зрительный контакт, жесты, мимика, движения, голос, яркие образы (истории, примеры, метафоры, анафоры, гиперболы и т.п.)
- Алгоритм обратной связи СПРИНТ: Стандарт (должное поведение) – Поведение – Развивай и дальше – Исключи – Начни – Тренируйся
- Правила эффективной обратной связи: настрой принимающего обратную связь, по поведению, баланс + и -, в зоне ближайшего развития, в диалоге
- Алгоритм работы с мнением участника 4 П: Проясни-Прими-Прими-Присоединись-Поверни. Техники алгоритма
- Методы захвата и удержания процессной власти тренера. Неэффективность и опасность харизматичной и экспертной видов власти при влиянии на группу

НАВЫКИ: после тренинга участники смогут лучше сделать

- Выявлять лежащие в их «круге влияния» причины неэффективной работы сотрудников и вырабатывать сильные тренинговые решения для внешних и внутренних клиентов
- Формировать дизайн тренинга. Учитывая особенности обучения взрослой аудитории (от опыта к рефлексии, далее – к ролевым моделям, и затем к отработке новых моделей поведения
- Структурировать информацию в своих презентациях, а не подавать ее «потоком»
- Делать «мосты», связывающие отдельные смысловые единицы тренинга и доносящие до аудитории общую структуру
- Доносить информацию ярко, благодаря чему она будет вовлекать участников и лучше запоминаться
- Выдавать полезную, конструктивную и принимаемую адресатом обратную связь.
- Корректно работать с мнением участника
- Захватывать и удерживать процессную власть, не допуская осложнений и конфликтов

ЦЕННОСТИ: после тренинга участники будут чаще и активнее стремиться

- Ориентироваться на реальные потребности бизнеса
- Создавать и проводить полезные, нацеленные на развитие актуальных для аудитории навыков тренинги
- Ценить каждую минуту тренинга как возможность внести свой вклад в повышение эффективности

© Материалы подготовлены тренинговой компанией Business Skills. Автор: Равицкий Андрей
Контакты: bstraining.ru info@bstraining.ru ravitskiyandrey@yandex.ru +7 (962) 953 84 61

Программа тренинга «Тренинг тренеров»

Время	Активности 1-го дня
9:00 – 10:30	**Введение в тренинг** • Мини-лекция «Представление тренера, тема, актуальность, правила и содержание тренинга» • Знакомство и сбор ожиданий участников **Блок 1. Тренинг как сильное решение бизнес-проблем** • Ролевая игра «Определите – чему учить сотрудников». 3 добровольца готовятся к роли носителя бизнес-проблемы. 3 команды готовят делегата, который формирует предложение по обучению, исходя из кейса. Ведется видеозапись. Обсуждение «по горячим следам» • Мини-лекция «Фельдшеризм» в обучении: неудачные переговоры – надо обучать переговорам, не выполняются задачи – надо обучать постановке задач». • Просмотр видеозаписи «Определите – чему учить»: есть ли признаки фельдшеризма, как можно улучшить работу?
10:30 – 10:45	Кофе-брейк
10:45 – 13:00	• Мини-лекция «Анализ бизнес-проблемы. Признак сильного решения – существенный результат при незначительной затрате ресурсов. Круг забот и круг влияния. Модель компетенций Л. Спенсера. Анализ причин проблемы «вширь» и «вглубь» • Демонстрационный видеофрагмент • Упражнение в 3-х командах «Изучите бизнес-проблему, найдите первопричины в «круге влияния» тренера. Предложите сильное тренинговое решение. • Выступление делегатов с результатами и обсуждение «по горячим следам».
13:00 – 14:00	Обед
14:00 – 15:30	**Блок 2. Обучение взрослых и навыковый тренинг как одна из основных его форм** • Упражнение в 3-х командах «Улучшите навыки публичных выступлений героя видео». Героя играет тренер. Ведется видеозапись работы делегата команды с обучаемым. Обсуждение «по горячим следам» • Мини-лекция «Цикл Д. Колба и действия тренера на каждом из этапов (краткий обзор)» • Просмотр и обсуждение видеозаписей «Обучите навыкам презентаций…»: как можно улучшить работу? • Мини-лекция «Типовой блок навыкового тренинга: 1. Актуальный навык участников (игра «как делаем сейчас»), 2. Концепция кратко (ролевая модель), и обсуждение в ключе: «как можно улучшить работу?», 4. Элемент концепции подробней (советы), 4. Проба новых моделей поведения с учетом советов, обсуждение • Упражнение в 3-х командах «Создайте типовой блок навыкового тренинга (тема одного из членов команды)». Делегат демонстрирует результаты. Ведется видеозапись. Обсуждение «по горячим следам»
15:30 – 15:45	Кофе-брейк
15:45 – 17:40	• Мини-лекция «Ключевые активности бизнес-тренера во время тренинга: презентация, обратная связь, работа с мнением участника **Блок 3. Презентационные навыки бизнес-тренера** • Индивидуальное упражнение для нескольких добровольцев «Краткая презентация на любую тему (наглядность – флипчарт). Ведется видеозапись. Обсуждение «по горячим следам» • Мини-лекция «Презентация тренера: структура и логика» • Просмотр и обсуждение видеозаписи «Краткая презентация»: как можно улучшить работу? Советы тренера: «пирамида», подача по уровням, «мосты» • Упражнение в 3-х командах «Структурируйте непонятную информацию и подайте ее по уровням и с «мостами». Ведется видеозапись. Обсуждение «по горячим следам»
17:40 – 18:00	• Подведение итогов 1-го тренигового дня

© Материалы подготовлены тренинговой компанией Business Skills. Автор: Равицкий Андрей
Контакты: bstraining.ru info@bstraining.ru ravitskiyandrey@yandex.ru +7 (962) 953 84 61

Программа тренинга «Тренинг тренеров»

Время	Активности 2-го дня
9:00 – 10:30	• Мини-лекция «Повторение тем первого дня» **Блок 3. Презентационные навыки бизнес-тренера (продолжение)** • Мини-лекция «Яркость презентации: поведение тренера и яркие образы» • Демонстрационный видеофрагмент • Просмотр и осуждение видеозаписи «Структурируйте непонятный текст…»: как можно улучшить по яркости? • Отработка с тренером зрительного контакта, жестов, движений, мимики, яркости голоса» • Упражнение в 3-х командах «Создайте сверхнасыщенную» элементами яркости презентацию». Обсуждение выступлений «по горячим следам»
10:30 – 10:45	Кофе-брейк
10:45 – 13:00	**Блок 4. Обратная связь тренера** • Упражнение в 3-х командах «Подготовьте ОС герою видео (героя играет тренер)». Делегаты от команд дают ОС. Ведется видеозапись. Обсуждение «по горячим следам» • Мини-лекция «Алгоритм СПРИНТ: Стандарт (должное поведение) – Поведение – Развивай и дальше – Исключи – Начни – Тренируйся» • Просмотр и обсуждение видеозаписи «Подготовьте ОС…»: как можно улучшить работу? • Упражнение в 3-х командах «Подготовьте ОС по СПРИНТ герою кейса (сценка – героя и выдающего ОС играют члены команды». Ведется видеозапись. Обсуждение «по горячим следам»
13:00 – 14:00	Обед
14:00 – 15:30	• Мини-лекция «Обратная связь, советы: настрой принимающего обратную связь, по поведению, баланс + и -, в зоне ближайшего развития, в диалоге • Просмотр и обсуждение видеозаписи «Подготовьте ОС по СПРИНТ»: как можно улучшить работу? • Упражнение в тройках «Полный СПРИНТ с учетом советов»: один дает ОС по чек-листу навыка обучения на тренинге, другой принимает, третий следит по чек-листу СПРИНТ. Обсуждение в большой группе. Две смены ролей по часовой стрелке и обсуждение
15:30 – 15:45	Кофе-брейк
15:45 – 17:40	**Блок 5. Работа с мнением участника** • Ролевая игра для двух добровольцев «Участник не согласен». Ведется видеозапись. Обсуждение «по горячим следам» • Мини-лекция «Работа с мнением 4 П: Проясни-Прими-Прими-Присоединись-Поверни» • Демонстрационный видеофрагмент • Просмотр и обсуждение видеозаписи «Участник не согласен»: как можно улучшить работу? • Упражнение для добровольца «Соберите мнения членов группы» (часть участников по просьбе тренера – перебивают, оценивают и т.п.) • Мини-лекция «Власть по Фрэнчу и Равену. Процессная (легитимная) власть тренера. Неэффективность и риски харизматичной и экспертной властей. Захват и удержание процессной власти» • Отработка методов захвата и удержания процессной власти
17:40 – 18:00	• Подведение итогов тренинга

© Материалы подготовлены тренинговой компанией Business Skills. Автор: Равицкий Андрей
Контакты: bstraining.ru info@bstraining.ru ravitskiyandrey@yandex.ru +7 (962) 953 84 61

Программа мероприятия

Multifunctional customer teams

«Если проблема беспокоит вашу компанию и ваших потребителей в течение ряда лет и не решается, эта проблема — результат межфункциональных споров, когда никто не контролирует весь процесс»
Ричард К. Палермо, бывший вице-президент по качеству и развитию компании Xerox.

© Материалы подготовлены тренинговой компанией Business Skills. Автор: Равицкий Андрей
Контакты: bstraining.ru info@bstraining.ru ravitskiyandrey@yandex.ru +7 (962) 953 84 61

Описание мероприятия «Multifunctional customer teams»

Аудитория мероприятия

Члены мультифункциональных клиентских команд компании (Key account, Trade Marketing, Finance, Logistic, Sales support) и их руководители

Цель мероприятия

По итогам мероприятия участники смогут с максимальной эффективностью использовать потенциал своих команд для слаженной и результативной работы с ключевыми клиентами Компании.

Идея мероприятия

В современной эпохе компании развиваются в основном не за счет не линейных, а системных инноваций. Необходима синергия инноваций в области бизнес-моделей, стратегий, технологий, продуктов, процессов и маркетинга. Поэтому кросс-функциональные, системно мыслящие руководители, умеющие связывать отдельные части бизнеса воедино, создавая живой гармонично развивающийся организм, становятся главным конкурентным преимуществом компании. Данное мероприятие посвящено «тонкой настройке» мультифункциональных клиентских команд в процессе совместного решения проблем, выработки единого понимания стандартов работы и процедур взаимодействия, осознания нежелательных групповых эффектов и отработки техник, уменьшающих их воздействие на групповую работу.

Размер группы

30 человек

Длительность мероприятия

1 тренинговый день (8 часов)

© Материалы подготовлены тренинговой компанией Business Skills. Автор: Равицкий Андрей
Контакты: bstraining.ru info@bstraining.ru ravitskiyandrey@yandex.ru +7 (962) 953 84 61

Программа мероприятия «Multifunctional customer teams»

Время	Активности
9:00 – 9:20	• Установочная встреча. Состав: ведущий и со-ведущие мероприятия. План и правила мероприятия, совместные и отдельные действия, выдача пакетов бланков для фиксации групповых эффектов, подготовка аудитории (30‘)
9:20 – 10:30	**Блок 1. Введение** • Приветствие руководства и организаторов (10‘) • Демонстрационный видеофрагмент «Райкин. Кто сшил костюм?» (5‘) • Мини-лекция «Цель создания мультифункциональных команд – повышение качества работы с ключевыми клиентами» (5‘) • Упражнение в 3-х командах «ZOOM» и обсуждение его результатов (20‘) • Мини-лекция: Обзор обобщенных результатов предварительного опроса членов команд и выдача участникам обобщенной информации на «красных карточках», цель, содержание и правила мероприятия. Принцип «светофора» (15‘) • Индивидуальное изучение «красных карточек» (10‘) • Инструкция на работу после кофе-паузы: работа в 5-и командах (по функциям) (5‘)
10:30 – 10:45	Кофе-брейк
10:45 – 13:00	**Блок 2. Понимание позиции других функций («желтый» этап)** • Работа в 5-и командах (по функциям) «Подготовьте презентацию «Почему мы так поступаем и почему мы этого требуем от других» (20‘) • Презентации результатов работы делегатами команд с ответами на вопросы других функций: 5 презентаций по 5-7 минут, до 5 минут – ответы на вопросы других функций. Заполнение участниками «желтых» карточек (50‘) **Блок 3. Работа над приоритетными проблемами команд («зеленый» этап)** • Работа в 3-х командах (по клиентам) с модераторами «Приоритетная проблема». Формулировка и выбор приоритетных проблем, требующих первоочередного эффективного решения (голосование 3-мя метками – ранжирование). Критерии выбора проблемы: существенно влияет на бизнес-показатели и требует согласованных действий всех пяти функций» (20‘) • Презентация результатов работы лидерами команд (10‘) • Мини-лекция «Инструменты анализа проблем и принятия решений: Диаграмма Исикавы, 5 Почему?, SWOT-анализ и пр.. Описание возможных результатов: план мероприятий, регламенты, тема, состав и повестка встреч, оптимальная периодичность регулярных совещаний, описание бизнес-процессов и т.п.». (10‘) • Итоговая сессия в 3-х командах (по клиентам), заполнение «зеленых карточек» (подходы к решению данной проблемы), подготовка презентаций (25‘) • Организаторы (3 человека) параллельно фиксируют проявления групповых эффектов («мы-они», группомыслие и «набор очков») и конструктивных/деструктивных действий лидеров/членов команд с «засечкой» времени для дальнейшего анализа видео (ведется видеозапись работы команд для частичного показа в блоке «Групповые эффекты и работа лидера»)
13:00 – 14:00	**Обед** ***Работа организаторов на перерыве:*** подбор видеозаписей для демонстрации в 4-м блоке по групповым эффектам и по работе лидера
14:00 – 15:30	• Презентация результатов работы командами (3 презентации по 15 минут) с ответами на вопросы других команд (90‘)
15:30 – 15:45	Кофе-брейк
15:45 – 17:40	**Блок 4. Групповые эффекты и работа лидера мультифункциональной команды** • Мини-лекция «Групповые эффекты и их влияние на результаты работы» (15‘) • Демонстрация видеозаписей командной работы и обсуждение с участниками (20‘) • Мини-лекция «Работа лидера для предотвращения нежелательных групповых эффектов: процессная власть и организация обсуждения» (15‘) • Демонстрация видеозаписей работ ы конструктивных/деструктивных действий лидеров/членов команд и обсуждение с участниками (20‘) • Отработка в командах техник организации обсуждения «Как бы я улучшил наши решения: сбор мнений» с одним ведущим (лидером), устанавливающим и удерживающим процессную власть (20‘) • Командообразующее упражнение для 5-ти команд, объединенных по функциям «Привлеките таланты» (45‘)
17:40 – 18:00	• Подведение итогов мероприятия

© Материалы подготовлены тренинговой компанией Business Skills. Автор: Равицкий Андрей
Контакты: bstraining.ru info@bstraining.ru ravitskiyandrey@yandex.ru +7 (962) 953 84 61

Программа мероприятия

Успешная команда

«Собраться вместе - это начало, оставаться вместе - это прогресс, работать вместе - это успех»
Генри Форд

Business Skills © Материалы подготовлены тренинговой компанией Business Skills. Автор: Равицкий Андрей
Контакты: bstraining.ru info@bstraining.ru ravitskiyandrey@yandex.ru +7 (962) 953 84 61

Программа мероприятия

Время	Активности
9:00 – 10:30	**Введение в тренинг** • Мини-лекция: «Кто? Что? Зачем? Как? Ключевые ценности успешной команды: ориентация на командный результат, проактивное решение проблем, конструктивное обсуждение спорных вопросов» • Упражнение в трех командах «Zoom» (перемешанные слайды, имеющие общий порядок: каждая картинка является частью другой, от малого к большому, но участники этого не знают). Обсуждение результатов: нет большого и малого, только умение каждого члена команды понять позицию всех остальных позволяет рабочей группе стать командой (высокопроизводительной группой) • Демонстрационный видеофрагмент «Сила единства». Обсуждение: синергия командной работы, как ее достичь? **Блок 1. Ориентация на командный результат** • Упражнение в 2-х командах (на отвлеченную тему) «Ценовой комитет» (один из вариантов игры «красное/черное») • Обсуждение результатов игры: ограниченность конкурентной стратегии, сила кооперации и сотрудничества, синергия командной работы, стратегия А. Рапопорта как статистически подтвержденная модель сотрудничества и ориентации на командный результат
10:30 – 10:45	Кофе-брейк
10:45 – 13:00	• Мини-лекция «Идеи Д.Ф. Нэша о создании ценности, обмен внутри группы, оптимальный результат для группы (В. Парето)» • Ролевая игра «Горы-пляж» на отработку техник создания оптимального командного результата и ее обсуждение по «горячим следам» • Мини-лекция «Партнерство в команде. «Движок» партнерства: 1. Обсуждать все вопросы, 2. Искать различия в субъективной ценности для членов команды, 3. Создание командного результата за счет взаимных уступок (обменов)» • Ролевая игра «Совместная работа» (на взаимные уступки ради взаимовыгодного результата) и ее обсуждение по «горячим следам»
13:00 – 14:00	**Обед**
14:00 – 15:30	• Разминка «Маркеры» и ее обсуждение через определение производительности труда каждого участника (Каков уровень? Как можно повысить? Что мешало/помогало?) **Блок 2. Проактивное решение проблем** • Разбор кейса «Колгейт». Вывод: члены успешной команды ищут сильные решения (внутренние ресурсы системы, максимальный результат), а не ссылаются на сложности и отсутствие ресурсов («фельдшеризм») • Мини-лекция «Проактивное определение сути проблемы: 1. Системное противоречие, 2. Идеальный конечный результат, 3. Обзор доступных ресурсов. Круг забот и круг влияния (С. Кови)» • Демонстрационные видеофрагменты: Фельдшеризм VS Правильный подход к проблеме. Обсуждение: правильно определять суть проблемы и искать корневые причины, а не оправдания • Командное упражнение (3 команды) «Определите суть серьезной проблемы» • Презентация результатов делегатами и обсуждение: «Как правильное определение сути проблемы помогает «увидеть» ее решение?»
15:30 – 15:45	Кофе-брейк
15:45 – 17:40	**Блок 3. Конструктивное обсуждение спорных вопросов** • Мини-лекция «Спорные вопросы. Неконструктивные групповые эффекты: «недобурление» (группомыслие, ложное единство взглядов, скрываемое недовольство) и «перебурление» («набор очков», спор ради победы в споре, а не поиска истины, разделение на группировки)» • Разбор работы в командах. Что с командным результатом? Насколько проактивны были члены команды? Насколько конструктивным было обсуждение? Какие групповые эффекты обнаружены? • Мини-лекция «Работа с мнением члена команды. 4П: Пойми-Прими-Присоединись-Переведи в конструктив. Важность подлинного активного слушания (принцип «Запретить себе думать над ответом»)» • Ролевая игра «Работа с мнением». Тренер останавливает игру, если замечает, что обсуждение становится неконструктивным, дает попробовать снова и так до «победного финиша» • Ролевая игра «Соберите мнение группы, используя алгоритм 4П». Обсуждение: Что мешало? Кому не удалось высказаться? Кто «тянул одеяло» на себя? Как исправить? Нужны «правила игры» и тот, кто обеспечит их выполнение • Мини-лекция «Ограничения власти наказания, поощрения, харизмы и экспертизы в командной работе. Эффективная процессная власть» • Ролевая игра «Проведи сбор мнений, захватив и удерживая процессную власть»
17:40 – 18:00	• Подведение итогов тренинга

© Материалы подготовлены тренинговой компанией Business Skills. Автор: Равицкий Андрей
Контакты: bstraining.ru info@bstraining.ru ravitskiyandrey@yandex.ru +7 (962) 953 84 61