



MATERIAŁY SZKOLENIOWE

EFEKTYWNA KOMUNIKACJA Z KLIENTEM ORAZ TECHNIKI KREATYWNOŚCI

03-04.02.2010 WIELICZKA

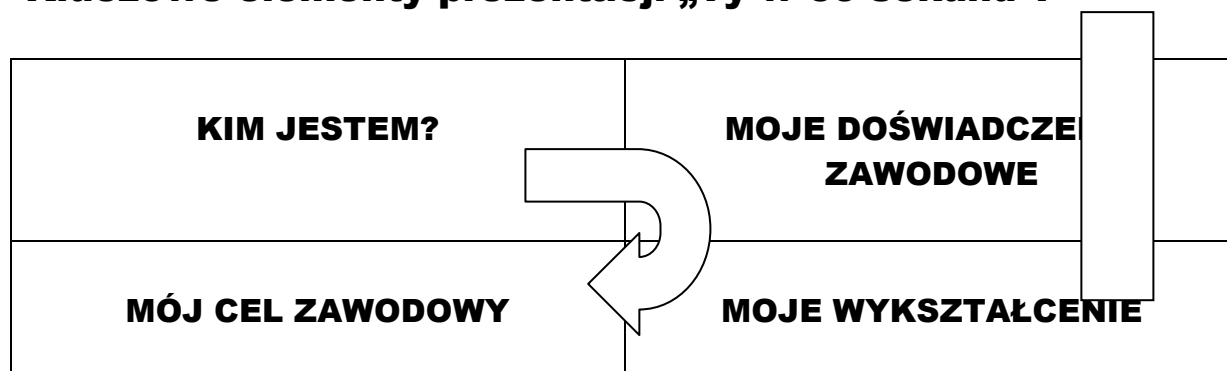
**PROWADZĄCY
CELESTYNA DOMINIKA OSIAK**

Efektywna komunikacja z klientem oraz techniki kreatywności

Prezentacja „Ty w 60 sekund”

To czy umiesz się umiejętnie przedstawić może mieć kluczowe znaczenie nie tylko na rozmowie kwalifikacyjnej, ale w trakcie rozmowy z klientem lub nawet w życiu codziennym. Twoja prezentacja musi zawierać te elementy, które ciebie wyróżniają.

Kluczowe elementy prezentacji „Ty w 60 sekund”:



Przykład:

Jestem przedstawicielem handlowym z kilkuletnim doświadczeniem w branży kosmetycznej. Mam praktyczne doświadczenie w zarządzaniu i koordynowaniu procesu sprzedaży w podległym mi rejonie, pozyskiwaniu klientów i budowaniu rynku. Wielokrotnie przekraczałem plany sprzedaży i byłem nagradzany jako handlowiec miesiąca. Z wykształcenia jestem historykiem. Ukończyłem historię na UJ-cie. Moim celem zawodowym jest rozwój w obszarze sprzedaży w branży kosmetycznej lub farmaceutycznej, gdzie mógłbym wykorzystać dotychczasowe doświadczenie i umiejętności.

Zapisz swoją prezentację „Ty w 60 sekund”:

.....
.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Nawiązywanie kontaktu z klientem – rapport



Elementy rapportu:

1. Głos

- szybkość
- głośność
- ton
- tembr/ barwa
- wybór słów
- używane kluczowe metafory

2. Oczy

- ruchy
- mruganie

3. Gesty i postawa ciała

4. Wdech / wydech

- częstość oddechu

- rodzaj oddechu

5. Skóra

- wyraz twarzy
- częstość tętna

Sposoby budowania rapportu

a. Symultaniczne dopasowywanie: dopasuj działanie, gdy osoba to robi (np.: postawa ciała) **VERSUS**

b. Dopasowywanie sekwencyjne: dopasuj działanie po fakcie (np.: mowa, gesty)

c. Dopasowanie: Taka sama pozycja, jak tej drugiej osoby (np.: obie osoby krzyżują lewą nogę nad prawą). Mniej intensywnie; sprawia, że wydajesz się „podobny” więc może zdecydować niezależnie od ciebie, np.: w momencie podejmowania decyzji podczas negocjacji.

VERSUS

d. Odzwierciedlanie: lustrzane odbicie osoby (np.: twoja lewa noga skrzyżowana na prawej; prawa noga osoby skrzyżowana na lewej). Bardziej intensywnie; sprawia, że wydajesz się być „odbiciem” własnego doświadczenia tej osoby.

Wskaźniki wzajemnego porozumienia = rapportu:

OPOS

1. **Odczuwanie** jedności.
2. **Prowadzenie** pojawia się.
3. **Obserwowalna** zmiana koloru skóry.

4. **Słowa**, np.: „Tak łatwo się z tobą pracuje!” - opcjonalnie.

Transforming Communication © Transformations International Consulting & Training 2003

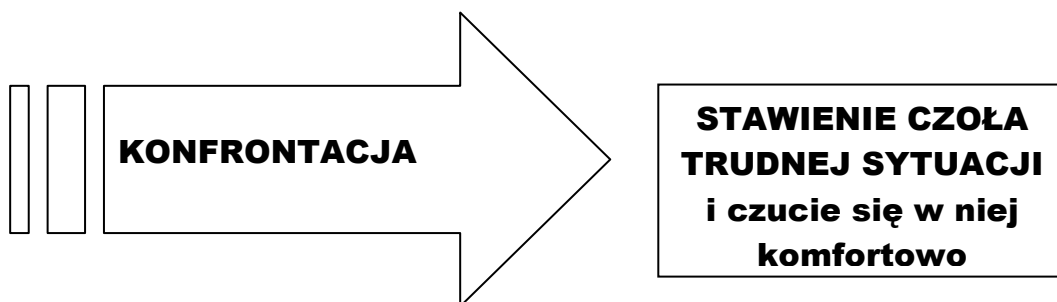
Polish edition © METAmorfoza 2006, 2008 www.metamorfoza.pl

www.transforming-communication.pl str. 7/70

TRÓJKĄT RAPPORTU



Radzenie sobie z obiekcjami



Jak najlepiej „rozbroić” obiekcję?

Należy ją „przywitać” (-: poprzez słowo:

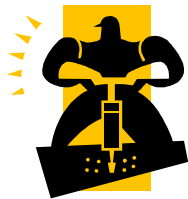
Dziękuję,

Rozumiem.

To świetne pytanie.

Następnie należy zaskoczyć klienta pytaniem, które wykazuje zainteresowanie jego osobą.

Patrz przykład poniżej:



Klient: **A w jaki sposób pani mi w ogóle może pomóc?**



Ty: **Rozumiem.**



A jakiej pomocy pan oczekuje?

Napisz własne przykłady obiekcji:

1.
2.
3.
4.
5.

Identyfikacja typów osobowości

▪ Pragmatyk

Wygląd

Pracownik pragmatyczny ubiera się elegancko i nawet w mało formalnych ciuchach wygląda dostojnie. Liczy się dla niego jakość i dobra marka, kupuje rzeczy najdroższe, na jakie go stać.

Zachowanie

Pragmatyk jest typem wodza. Działa szybko i sprawnie, nie lubi czekać i polegać na innych. Sam wszystko robi najlepiej. Szybko podejmuje decyzje, jest konkretny i stanowczy. Mówi szybko, logicznie, krótko. Jego gesty są także konkretne, stanowcze i oszczędne – podkreśla to, co najważniejsze, unika zbędnych ruchów.

Słownictwo

W rozmowach używa często tonu rozkazującego i zdań typu: *zrób to, przygotuj, musisz, powinieneś*, przy czym często zapomina o słowie: *proszę, dziękuję*. Ma silny autorytet wewnętrzny, dlatego większość komunikatów zaczyna od „ja”: *potrzebuję, chcę (ale nie: chciałbym), daj mi, moim zdaniem, ja uważam, przynieś mi, itd.*

Relacje z ludźmi

Pragmatyk jest zorientowany na cel, zadanie i sukces. Umie podejmować ryzyko i potrafi wygrywać. Nie pokazuje swoich słabych stron, propaguje pewność siebie i dystans emocjonalny. Potrafi przewodzić innym. Ma duże wymagania w stosunku do innych. Jest sprawiedliwy, lecz częściej postępuje się naganą niż pochwałą. Jest dynamiczny i oczekuje dynamiki od innych. Jest raczej oszczędny w okazywaniu emocji, na co dzień jest bardzo logiczny i praktyczny. Przez swój konkret, opanowanie i skupienie na pracy czy zadaniu może być odebrany jako osoba szorstka i oschła w kontakcie. Pracownik pragmatyk nie zaprzyjaźnia się ze swoimi współpracownikami, wyraźnie wyznacza swoją granicę.

Podejmowanie decyzji

Decyzje podejmuje szybko i konkretnie w oparciu o informacje ogólne. Dobrze zorientowany w sprawach bieżących, rzadko się myli. Natychmiast przechodzi od pomysłu do działania, nie wdając się w zawile dyskusje.

Planowanie

Dobrze i szybko organizuje czas. Tworzy udoskonalone systemy tabel lub ankiet, lubi nowatorskie rozwiązania. Jego plany są konkretne. Potrafi jednocześnie zajmować się kilkoma ważnymi sprawami. Ma podzielność uwagi i doskonałą umiejętność koncentracji na rzeczach najważniejszych.

Wskazówki do rozmów z osobami pragmatycznymi

Potrzeby pragmatyka

- Potrzeba bycia mądrym
- Potrzeba bycia najlepszym
- Posiadanie racji
- Decydowanie i działanie

Oczekiwania

Pragmatyk oczekuje:

- Szybkiego i konkretnego przedstawienia całości propozycji / rozwiązania – krótko i na temat
- Pokazania korzyści i logicznych argumentów
- Szybkiego działania, szybkich decyzji
- Partnerstwa w rozmowie
- Sprawnej komunikacji, szybkiego załatwienia jego spraw
- Szacunku dla swojego cennego czasu

Podczas rozmowy utwierdzaj go w przekonaniu, że:

- Ma rację
- Wygrywa
- Jest najlepszy
- Jego decyzje są najlepsze
- Dokonuje najlepszych wyborów
- Jest najmądrzejszy
- Działa bardzo skutecznie
- Pracuje najlepiej i najszybciej

Unikaj:

- Wdawania się w szczegóły, przeciągania rozmów
- Narzucania gotowych rozwiązań
- Konfrontowania się i dyskutowania
- Mówienia o rzeczach oczywistych
- Stosowania presji i przymusu
- Zbytniej wylewności i okazywania emocji
- Przepraszania i zbytnej uległości

Typ osobowości	Działania managera
Pragmatyk	<p>Budowanie kontaktu Budując relacje zawodowe z pragmatykiem pamiętaj, by nie wnikać w szczegóły z jego życia prywatnego. Nie spoufalaj się i trzymaj dystans. Taki pracownik ceni sobie jasne granice pomiędzy relacją zawodową a prywatną. Nie naciskaj, by dowiedzieć się o nim coś więcej.</p>
	<p>Delegowanie, zlecenie zadań (nauczanie) Delegując zadania przedstawiaj konkretny cel do osiągnięcia. Decyzję na temat sposobu realizacji pozostaw pracownikowi. Poczuje się doceniony i bardziej zaangażuje się w działanie.</p>
	<p>Motywowanie Motywując pragmatyka cenne są konkretne nagrody – awans, premia. Jeśli chwalisz taką osobę zrób to na forum w obecności innych osób. Dużym motywatorem będzie dla pragmatyka większa samodzielność w pracy, zaufanie ze strony managera, objawiające się zgodą na to, by pracownik podejmował konkretne decyzje. Doceniając pragmatyka pamiętaj o konkretach.</p>
	<p>Kontrołowanie Monitorując działania pragmatyka regularnie i konkretnie omawiaj z nim postępy. Unikaj jednak wchodzenia w szczegóły. Nie kontroluj każdego zachowania, skupiaj się na celu i jego osiągnięciu.</p>
	<p>Ocenianie, przekazywanie informacji zwrotnych Pragmatyk ceni oficjalne informacje – pochwała na forum lub na piśmie. Ważne są dla niego konkrety. Informację na temat tego, co poprawić przekazuj mu na osobności. Nie porównuj go z innymi, gdyż tego pragmatyk nie lubi. Używaj przykładów i nawiązuj do konkretnych sytuacji.</p>

▪ Sangwinik

Wygląd

Bywa ekstrawagancki; wie, co się nosi tego sezonu i nie założy zesłorocznych spodni, jeśli ich krój wyszedł już z mody. Lubi się wyróżniać i do eleganckiego, biznesowego garnituru dołoży coś rzucającego się w oczy. Nie można jednak zarzucić mu bezguścia. Można zauważyć u niego oryginalną, nietuzinkową biżuterię, nietypową oprawę okularów czy gustowną spinkę do krawata.

Zachowanie

Sangwiniczny pracownik jest bardzo ekspresyjny, dużo gestykuluje, bywa impulsywny w zachowaniu i trudno go nie zauważyć. Mówi głośno, szybko, lubi zwracać na siebie uwagę. Jest wesołą gadułą, nastawioną na relacje z ludźmi – zdarza mu się podczas rozmów z innymi opowiadać o wczorajszej kolacji. To jest pracownik, który nie usiedzi spokojnie 8, ba! nawet 2 godzin..

Słownictwo

Sangwiniczny pracownik jest pogodny i bezpośredni. Rozmawiając używa zdań typu: *Zrób to dla mnie kochany; Mam coś fajnego, itp.* Zamiast wydawać polecenia raczej zadaje pytania: *Kto może mi pomóc w tej kwestii? Czy wiesz jak to zrobić?* Podobnie jak pragmatyk zaczyna zdania od JA: *ja myślę, ja sądzę, ja uważam, to dla mnie interesujące itp.* Używa zdrobnień, mówi dużo, barwnie, ma dar gawędziarza.

Relacje z ludźmi

Sangwinik jest osobą pełną ekspresji. Uwielbia nawiązywać kontakty z ludźmi i błyszczeć. Jest emocjonalny i zdarza się, że w sytuacjach krytycznych reaguje impulsywnie i wybucha. Szybko jednak wraca do równowagi. Często nie ma wytyczonej jasnej granicy, swoich współpracowników traktuje jak dobrych znajomych, z którymi można sobie pogadać.

Podjęmowanie decyzji

Decyzje podejmuje szybko, w oparciu o impulsy emocjonalne. Potrafi rozpoczynać jednocześnie wiele spraw, lecz ma kłopot z ich zakończeniem, jeśli się znudzi.

Planowanie

Nudzą go tabele, gubi się w liczbach, zapomina o ustaleniach i terminach. Dbą o czas na podnoszenie kompetencji, własny rozwój i twórcze myślenie.

Wskazówki do rozmów z osobami sangwinicznymi

Potrzeby sangwinika

- Potrzeba inspirowania innych
- Potrzeba tworzenia czegoś
- Bycie kimś widocznym
- Podziw otoczenia
- Doradzanie

Oczekiwania

Sangwinik oczekuje:

- Całościowego przedstawienia sytuacji w oparciu o obraz i odczucia
- Entuzjazmu i dynamicznego tempa
- Budowania relacji, dbałości o atmosferę
- Pokazania korzyści w postaci szybkich efektów, wygody i uproszczeń
- Szybkości działania
- Indywidualnego potraktowania, „zrobienia dla mnie wyjątku”

Podczas rozmowy utwierdzaj go w przekonaniu, że:

- Jest bardzo inspirujący
- Jest doskonałym doradcą
- Interesująco wygląda
- Jest podziwiany przez innych
- Potrzebujesz jego rady
- Pracę wykonał wspaniale

Unikaj:

- Mówienia jednostajnie – monotonnym tonem
- Stosowania nakazów i zakazów
- Zmuszania, stosowania presji, przymusu
- Traktowania „jak wszystkich” i pokazywania, że jest „jak każdy”
- Zaprzeczania jego indywidualności i wyjątkowości
- Ograniczania się tylko do logiki i faktów
- Wdawania się w szczegóły

Typ osobowości	Działania managera
<p>Sangwinik</p>	<p>Budowanie kontaktu W budowaniu relacji sangwinik ceni sobie szczerłość i bezpośredniość. Możesz z nim rozmawiać na wszystkie tematy, nie tylko te związane z pracą zawodową. Jeśli okażesz mu zainteresowanie będzie bardzo zadowolony. Sangwinik lubi mówić o sobie, lubi gdy na nim skupia się uwaga innych.</p>
	<p>Delegowanie, zlecenie zadań (nauczanie) Sangwinik lubi działać spontanicznie. Dąży do celu, ale w swój unikatowy sposób. Delegując mu zadanie powiedz, jaki ma być efekt i pozwól na kreatywność.</p>
	<p>Motywowanie Działają na niego zarówno nagrody symboliczne (np. lizak), jak i konkrety. Ważne, by go zauważyć i docenić. Pochwały to silne narzędzie do motywowania sangwinika. Możesz używać słów typu: <i>Super, Rewelacja, Świetnie.</i></p>
	<p>Kontrolowanie W stosunku do sangwinika stosuj dyskretną kontrolę. Taka osoba nie lubi, gdy jej działania są monitorowane. Możesz wcześniej uprzedzić sangwinika, że wpadniesz w czasie dnia, by obgadać z nim kilka spraw i zastanowicie się nad tym, co ulepszyć. Pamiętaj jednak, że w przypadku sangwinika kontrola jest niezbędna, gdyż może on zapomnieć lub po prostu nie wykonać powierzonego zadania.</p>
	<p>Ocenianie, przekazywanie informacji zwrotnych Bądź ostrożny przy udzielaniu sangwinikowi informacji zwrotnych, gdyż jest to typ najbardziej wrażliwy na krytykę. Za to jest to także osoba niezwykle łasa na pochwały, więc możesz to wykorzystać w trakcie mówienia o obszarach do udoskonalenia. Pomocna będzie technika kanapki – opakuj informację na temat tego, co zmienić w pozytywne informacje na temat działań sangwinika.</p>

■ Przyjaciel

Wygląd

Przyjaciel ubiera się adekwatnie i „poprawnie”, nie lubi się wyróżniać i zwracać na siebie uwagi. Zadbany, schludny, skromny. Unika jaskrawych kolorów, ekstrawagancji, nie zależy mu na modzie.

Zachowanie

Taki pracownik jest spokojny, opanowany, nieśmiały i życzliwy ludziom. Przestrzega obowiązujących norm, łatwo dostosowuje się do sytuacji, praktycznie nic mu nie przeszkadza. Nie prowokuje ani zachowaniem, ani wyglądem, ani słownictwem. Wolno podejmuje decyzje, wolno działa i reaguje.

Słownictwo

Mówi cicho, spokojnie, uważa na słowa, by nikogo nie urazić. Używa zwrotów grzecznościowych i trybu przypuszczającego: *proszę bardzo, chciałbym, czy mógłbyś, bardzo Cię proszę, bardzo dziękuję, może moglibyśmy...* Często też pyta o zgodę: *czy możesz, czy mogłabyś...* Jeśli ma być stanowczy lub pewny, sprawia mu to kłopot.

Relacje z ludźmi

Pracownik przyjacielski jest skoncentrowany na związkach z ludźmi. Rozumie uczucia i potrzeby innych, buduje atmosferę ciepła i uważności. Dbą o dobrą komunikację i potrafi być mediatorem.

Podejmowanie decyzji

Rozumiejąc zdania i nastroje innych, polega na opinii ogółu. Swoje decyzje konsultuje w kameralnych grupach lub z bliskimi mu osobami. Bardziej koncentruje się na sytuacji bieżącej i potrzebach ludzi, niż na strategii.

Planowanie

Nie przepada za planowaniem czasu według tabel, grafików, harmonogramów. Woli ustalenia ustne i zbieranie informacji poprzez rozmowy. Skutkiem tego jest zagubienie w natłoku spraw do realizacji i nie ogarnianie całości równoległych zadań.

Wskazówki do rozmów z osobami przyjacielskimi

Potrzeby przyjaciela:

- Bycie potrzebnym, pomocnym
- Udzielanie wsparcia innym
- Bycie mediatorem

Oczekiwania

Przyjaciel oczekuje:

- Odwołania się do korzyści ogółu
- Spokojnego, wolnego prowadzenia rozmowy
- Czasu na zastanowienie
- Budowania atmosfery ciepła i uważności
- Szacunku dla uczuć innych
- Cierpliwości, wyrozumiałości
- Podania gotowych rozwiązań, propozycji
- Określenia granic, uważnego słuchania

Podczas rozmowy utwierdzaj go w przekonaniu, że:

- Jest potrzebny
- Jesteś zadowolony z jego poczynań
- Jego zachowanie było pomocne
- Jest wartościowy
- Ty czujesz podobnie jak on
- „Zrobimy tak, aby wszyscy byli zadowoleni”

Unikaj

- Konfrontacji, dominacji i stosowania siły
- Używania tylko argumentów logicznych
- Zmuszania do podjęcia szybkich, samodzielnych decyzji, popędzania, presji czasu

Typ osobowości	Działania managera
Przyjaciel	
	<p>Budowanie kontaktu W relacjach z przyjacielem ważna jest empatia oraz okazywanie zainteresowania jego sprawami i sprawami całego zespołu. Dobrze, gdy jako manager pamiętasz o różnych rocznicach i świętach, np. imieninach podwładnych.</p>
	<p>Delegowanie, zlecenie zadań (nauczanie) Delegując zadania rób to w sposób spokojny. Podawaj przyjacielowi konkretne instrukcje oraz materiały przydatne w realizacji zadania. Zapewnij go także, że w razie pytań, czy wątpliwości chętnie mu pomożesz i udzielisz rady.</p>
	<p>Motywowanie Motywatorami dla przyjaciela są zarówno pewne rozwiązania organizacyjne, jak np. pakiet socjalny, ale również pochwały i możliwości spędzenia czasu wspólnie z zespołem, np. podczas wyjść integracyjnych. Dodatkowo motywują go informacje, że doceniasz jego udział w pracy zespołu i że jego osoba jest bardzo pomocna.</p>
	<p>Kontrolowanie Przyjaciel cieszy się, gdy okazujesz zainteresowanie jego działaniami. Ważne są dla niego częste rozmowy i okazywanie wsparcia. Nie przeszkadza mu kontrola, a chęć pomocy ze strony managera będzie odebrana bardzo pozytywnie.</p>
	<p>Ocenianie, przekazywanie informacji zwrotnych Przyjaciel lubi i ceni indywidualne pochwały. Rozmawiając z nim o obszarach do udoskonalenia zadbaj o wspierającą atmosferę i wskaż możliwe rozwiązania. Cały czas utwierdzaj go w przekonaniu, że jest potrzebny i niezastąpiony. Możesz także uczyć go samodzielności, by obudzić tkwiący w nim potencjał pragmatyczny – dawaj inicjatywę w trakcie rozmów i zachęcaj do tego, by sam powiedział, co warto zmienić.</p>

■ Analityk

Wygląd

Analityk jest osobą bardzo praktyczną. Do pracy założy garnitur, ale może to być garnitur, który nosi już 10 lat, bo jest „na ciepłe i letnie dni jednocześnie”. Lubi rzeczy wygodne i uniwersalne – ogólnie pasujące do wszystkiego i na wszystkie okazje. Analityk nie ma aspiracji do bycia modnym, ekstrawaganckim, na czasie i adekwatnie do sytuacji. On lubi praktyczność i wygodę.

Zachowanie

Analityk to pracownik systematyczny, logiczny, trochę wycofany. Mówi wolno, logicznie, ale czasem mało konkretnie. Bardzo dokładnie i szczegółowo opowiada o każdym elemencie projektu czy zadania, w jakie jest zaangażowany. Jest bardzo oszczędny (ale konkretny) w gestach, powściągliwy w okazywaniu emocji. Można wyróżnić dwa typy analityczne: gadułę, która często przynudza i zdręcza szczegółami opowiadając o czymś długo i zawile lub małomównego, który bardzo rzadko się odzywa – mówi wtedy, kiedy musi. Ogólnie analityk działa – podobnie jak przyjaciel – wolno. Wolno podejmuje decyzje, wolno reaguje i myśli. Jednak u analityka wynika to z konieczności dokładnego rozważenia danej sytuacji i możliwych opcji.

Słownictwo

Analityk bardzo dba o język. Często używa skomplikowanego słownictwa. Jeśli zna się na temacie (a tak zazwyczaj jest, jeśli zaczyna już o czymś opowiadać) to można się spodziewać dużo żargonowego słownictwa, anglojęzycznych wtrętów i innych upiększeń świadczących o jego kompetencji. Można powiedzieć, że ma zamiłowanie do zdań podrzędnie złożonych, mocno rozbudowanych, zawitych czy wręcz skomplikowanych. Wyjaśniając coś dba o detale i dokładność w przedstawianiu faktów. Zagadnienia przedstawia w sposób logiczny, uporządkowany, oparty na faktach, liczbach i obiektywnych danych.

Relacje z innymi

Analityczny pracownik jest osobą raczej zamkniętą w sobie. Nie zaprzyjaźnia się z innymi pracownikami, często ich nawet nie zauważa. W stosunku do większości z nich zachowuje dystans, nie wdaje się w powierzchowne rozmówki, ogranicza kontakty do spraw zawodowych. Potrzebuje zasad, przepisów, podziału obowiązków i uporządkowania. Nieformalne spotkania uważa za stratę czasu.

Podejmowanie decyzji

Powoli i szczegółowo analizuje możliwe rozwiązania. Decyzje opiera na uznanych autorytetach. Gdy zmuszony jest reagować szybko przeżywa frustrację lub odsuwa decyzję na później.

Planowanie

Z natury systematyczny. Potrafi porządkować wiedzę. Poszukuje obiektywnej i fachowej informacji. Lubi podręczniki i poradniki. Lubi i umie wprowadzać normy, tabele, narzędzia analizy. Nie lubi zmian w codziennym grafiku zajęć, który ma zaplanowany, co do godziny. Umie trzymać się harmonogramu i rozbija go konieczność zajmowania się równocześnie kilkoma sprawami. Planuje konkretnie, krótkoterminowo.

Wskazówki do rozmów z osobami analitycznymi

Potrzeby analityka:

- Bycie zrozumianym
- Bycie docenionym
- Porządkowanie i analizowanie informacji
- Perfekcjonizm

Oczekiwania

Analitik oczekuje:

- Przedstawienia szczegółów, konkretów, danych, analiz, wykresów, jeśli chcesz mnie do czegoś przekonać
- Dokładnego i powolnego omówienia wszystkich niezbędnych szczegółów
- Czasu na zastanowienie
- Gotowości do odpowiedzenia na wiele pytań, logicznego uzasadnienia

Podczas rozmowy utwierdzaj go w przekonaniu, że:

- Podążasz za jego tokiem myślenia
- Rozumiesz wagę skrupulatnych przemyśleń i analiz
- Twoim zdaniem jego informacje są cenne i wartościowe
- Zgadzasz się z nim, rozumiesz go
- Doceniasz jego wkład

Unikaj

- Zbytniej wylewności i entuzjazmu
- Mówienia ogólnie i szybko
- Domagania się podjęcia szybkich decyzji
- Nerwowości w odpowiadaniu na pytania
- Pośpiechu i zniecierpliwienia

Typ osobowości	Działania managera
Analityk	
	<p>Budowanie kontaktu Analityk lubi konkret. W pracy jest na niej skupiony i nie potrzebne są mu przyjacielskie relacje do tego, by dobrze się w niej czuć. Dobrze jeśli zna jasny zakres obowiązków poszczególnych osób, gdyż to pomaga mu budować relacje w zespole.</p>
	<p>Delegowanie, zlecenie zadań (nauczanie) Analityk ceni jasno sprecyzowane zadania do wykonania i jasno określone procedury. Zakres jego działań powinien być konkretny, np. odpowiadasz za działania od A do K.</p>
	<p>Motywowanie Motywują go pochwały za dobrze i skrupulatnie wykonaną pracę. Daj mu odczuć, że cenisz go jako eksperta i specjalistę w określonej dziedzinie. Jego motywację podniesie fakt, że odsyłasz do niego osoby, z którymi może podzielić się tym, co zrobił i w jaki sposób. Na co dzień utwierdzaj go w przekonaniu, że zna się na tym, co robi.</p>
	<p>Kontrolowanie Kontrolując analityka postępuj zgodnie z określonymi procedurami, jakie obowiązują w organizacji.</p>
	<p>Ocenianie, przekazywanie informacji zwrotnych Przekazując informacje zwrotne analitykowi zadbaj o to, by były one wystarczająco szczegółowe i konkretne. Analityk ceni jasne kryteria i obiektywne miary podczas oceniania.</p>

o Motywacja a typ osobowości

	Jakie zachowania szefa go demotywują?	Jakie zachowania szefa go motywują?
Sangwinik	<ul style="list-style-type: none"> ● Kontrola, która odbierana jest jako brak zaufania (np. w postaci pytań: „czy już zrobiłeś?”, „czy pamiętasz...?”). ● Mus, rozkazywanie – <i>musisz</i> (podejście sangwinika: „jak muszę to zrobię tak, jak mi kazali; a jak nie muszę to zrobię to dobrze”). ● Bezpośrednia krytyka: „nie nadajesz się”; „pracujesz najgorzej”, „jesteś leniwy” (taka krytyka wywołuje postawę: „to rób to sam, ja już nic nie robię”). ● Konieczność tworzenia szczegółowych planów; dokładnego mówienia co ma zamierza robić i jak. ● Powtarzalność zadań. ● Próby wyobcowania go. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Pochwała, uznanie, podziw dla jego osoby i dokonań. ● Samodzielność – przy delegowaniu zadań określ cel i spodziewany efekt, ale nie dawaj szczegółowych wskazówek i rozwiązań; pytaj o rozwiązania i pomysły, unikaj pouczania – sangwinik szybko sam kreatywnie wymyśli najlepszą strategię działania. ● Dobre relacje – zadbaj o dobre relacje, zapewnij możliwość pożartowania, porozmawiania na inne niż praca tematy; unikaj oficjalnej atmosfery i sztywności. ● Możliwość wykazania się, zabłyśnięcia talentem, zdolnościami („pozytywny szpan”). ● Możliwość spotykania wyzwań, spontanicznego działania, wzywania do zadań trudnych, w których „nikt inny nie da rady”, traktowanie jako osoby do zadań „specjalnych”. ● Krytyka w postaci obszarów „do udoskonalenia”.
Analitik	<ul style="list-style-type: none"> ● Brak danych do wykonania zadania. ● Nieznajomość lub brak celu, sensu wykonywania danej czynności (informacje: „bo tak”). ● Sprzeczne dane. ● Częste zmiany decyzji. ● Zmiana planów w trakcie wykonywania zadania. ● Konieczność podejmowania decyzji. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Konkretnie informacje, zadbanie o odpowiedni zasób informacji. ● Możliwość zadawania pytań, wyjaśniania wątpliwości, potwierdzania zrozumienia. ● Możliwość tworzenia zestawień i dawania spektrum informacji, ale bez konieczności podejmowania decyzji. ● Szacunek dla czasu i kompetencji, odpowiedni czas na wykonanie zadania – daj analitykowi czas na analizę i wykonanie zadanie (na minimum perfekcjonizmu), czasem

	<ul style="list-style-type: none"> ● Brak konsekwencji. ● Krytyka kompetencji, sposobu działania, myślenia. 	<p>proces wymyślania i planowania dłużej trwa niż samo wykonanie zadania. Pozwól mu zaplanować działania, nie narzucaj planów.</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Uzasadnienie logiczne – delegując pracę pamiętaj o przedstawieniu celu i sensu działań.
Pragmatyk	<ul style="list-style-type: none"> ● Owijanie w bawełnę – długie zdania, w których jest mało treści i konkretów. ● Konieczność tłumaczenia czegoś kilka razy. ● Brak argumentów, brak faktów, przykładów – ogólniki w informacjach. ● Brak konsekwencji w działaniu, w decyzjach. ● Narzucanie sposobu rozwiązania, działania. Mówienie mu, jak ma coś wykonać. Kontrola. ● Przypominania o zadaniach (a czy pamiętasz?). ● Brak wymiernych korzyści. ● Ignorowanie nowych rozwiązań. ● Odebranie kontroli nad sytuacją (odebranie możliwości podejmowania decyzji, dokonywania wyboru w jakimś zakresie) ● Krytyka ogólna, typu: jesteś słaby, nie nadajesz się, są lepsi. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Docenienie – wskazywanie konkretnych zachowań, które są „warte naśladowania”, działań, które okazały się „najlepsze, najszybsze, najtrafniejsze” (pochwałę dla pragmatyków opieraj na konkretach). ● Samodzielność (jak u sangwinika). ● Możliwość decydowania, wybierania, dzielenia się swoimi opiniami, pomysłami. ● Możliwość przewodzenia choćby małej grupy. ● Jasno określone cele, nastawienie na efekty i wyniki. ● Otrzymywanie nowych, ambitnych zadań „dla najlepszych”. ● Premie i wymierne korzyści. ● Przekazywanie odpowiedzialności, delegowanie zadań. ● Brak rutyny. ● Pokazanie konkretnych błędów w sposobie działania – dając informacje zwrotne mów o konkretnych zachowaniach. ● Szybkie, zwięzłe, treściwe przedstawianie zadań, propozycji. ● Możliwość decydowania i „rządzenia się”, dlatego mając np. dwóch pragmatyków w dziale dobrze jest rozdzielić obszary ich pracy tak, aby każdy z nich mógł być najlepszy w swojej dziedzinie.
Przyjaciel	<ul style="list-style-type: none"> ● Zmienność decyzji. ● Brak zainteresowania tym, co robi. ● Formalizm w kontaktach. ● Bycie niepotrzebnym. ● Zmuszanie do 	<ul style="list-style-type: none"> ● Dobra atmosfera w zespole. ● Zauważenie, że potrafi poprawić atmosferę. ● Dokładne wskazówki dotyczące sposobu działania. Możliwość konsultacji. ● Wyrozumiałość, mówienie o

	<p>podejmowania szybkich i samodzielnych decyzji: <i>Musimy to wiedzieć teraz, natychmiast, już, szybko decyduj, zadecyduj sam</i></p> <ul style="list-style-type: none">● Zmuszanie do jednoznacznego określania własnego zdania: <i>szybko mów, co myślisz.</i>● Zbytnia samodzielność.	<p>porażkach w kategoriach „my”.</p> <ul style="list-style-type: none">● Dobre słowo, uścisk ręki prezesa.● Okazywanie wdzięczności, utwierdzenie go w poczuciu bycia pomocnym i potrzebnym.● Chwalenie bez „zamieszania”, indywidualnie.● Możliwość współpracy w zespole, bycia pomocnikiem.
--	--	--

○ Wpływanie na ludzi o różnych typach osobowości

TYP OSOBOWOŚĆ I	KOMUNIKATY I ZACHOWANIA NIEWSKAZANE	KOMUNIKATY I ZACHOWANIA OCZEKIWANE
PRAGMATYK najlepszy	<ul style="list-style-type: none"> ● Nie masz racji! ● Nie zgadzam się z Tobą. ● Ja wiem lepiej, jak to zrobić. ● Nie wiedziałeś tego? ● Ja Ci powiem, co trzeba zrobić. ● Niestety, ale się mylisz... ● Musisz... ● Powinieneś... ● Poczekaj chwilę... ● Później zajmę się Twoją sprawą. ● Mówienie do niego trybem rozkazującym. ● Operowanie ogólnikami: zaraz, za chwilę, potem. ● Długie tłumaczenie się. ● Brak możliwości rozwiązania sytuacji. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Masz w zupełności rację. ● Jest dokładnie tak, jak mówisz. ● Lubię współpracować z konkretnymi ludźmi. ● Jak Ty to robisz, że...? ● Przekonałeś mnie. ● Twoje decyzje są zawsze słuszne. ● Jestem pod wrażeniem Twojego profesjonalizmu. ● Odwoływanie się do tego, co powiedział, pytanie o opinię. ● Dawanie do zrozumienia, że jest ważny. ● Chwalenie osiągnięć. ● Skupianie się na korzyściach dla niego. ● Ustalenie konkretnych działań w określonym terminie.
SANGWINIK wyjątkowy	<ul style="list-style-type: none"> ● Wszyscy tak robią. ● Niestety, to będzie wymagało dużego nakładu pracy / koncentracji na detalach. ● Skupmy się na temacie. ● O urlopie możemy porozmawiać na kawie, wróćmy do tematu... ● Nie jesteś wyjątkiem – wszyscy... ● Wszyscy muszą się do tego dostosować, takie są procedury. ● Wróćmy już do tematu! ● Musisz się zapoznać z procedurami. ● Brak jakichkolwiek reakcji na to, co robi, obojętność. 	<ul style="list-style-type: none"> ● To świetny pomysł. ● Jestem pełen podziwu dla Ciebie... ● Jak Ty to robisz, że..? ● Dawno nie pracowałem z taką osobą jak Ty! ● Naprawdę oryginalne rozwiązanie. ● Zajmie to Tobie tylko chwilę. ● Chwila pracy i będzie z głowy. ● To się szybko poprawi i będziesz miał spokój. ● Dzięki tym poprawkom dalsza praca będzie dużo łatwiejsza. ● Uprości to Tobie... ● W drodze wyjątku... ● Specjalnie dla Ciebie... ● Jesteś jedyną osobą... ● Wszelkie komunikaty: świetnie, super, wspaniale, rewelacyjnie.

	<ul style="list-style-type: none"> ● Chwalenie innych za to, co on uważa, że jest jego talentem. ● Ignorowanie go, nie nawiązywanie do jego wypowiedzi. ● Odsyłanie go do procedur. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Chwalenie tego, <u>kim</u> jest (a nie tego, co ma lub co robi). ● Wszelkie niewerbalne objawy uznania: potakiwanie głową, podziw w oczach, paralingwistyka.
ANALITYK kompetentny	<ul style="list-style-type: none"> ● Czy możesz mówić jaśniej? ● Przejdźmy do konkretów. ● O co dokładnie Tobie chodzi? ● Twoja analiza jest mało dokładna, zbyt ogólnikowa, nie uwzględnia wielu aspektów... ● Nie bądźmy drobiazgowi, nikt tego nie zauważy. ● Pomyliłeś się. ● Z rozmowy wynika, że nie przeanalizowałeś tych danych... <p>● Zmuszanie do szybkich decyzji, pośpieszanie.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Widzę, że masz uporządkowane informacje, dane. ● Dziękuję Ci za szczegółowe i dokładne zestawienia. ● Widzę, że znasz się na tym doskonale. ● Omówmy to szerzej. ● Twoja analiza jest bardzo dokładna. ● Widzę, że rozmawiam ze specjalistą. ● Z tak dokładną i wieloaspektową analizą już dawno się nie spotkałem. ● Chętnie porozmawiałbym o tej kwestii bardziej szczegółowo. ● Dzięki tym korektom wszystko będzie dokładne, uporządkowane, czytelne. ● To bardzo praktyczne rozwiązanie. ● Będziesz mógł wykorzystać te zmiany w przyszłości. <p>● Zrobienie z niego specjalisty: Najbardziej rzetelne informacje znajdziesz u Tadeusza (nasz analityk).</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Pozwolenie na wygadanie się i rozwijanie tematu. ● Prośba o postępowanie zgodnie z procedurą po wcześniejszej analizie procedury.
PRZYJACIEL niezastąpiony	<ul style="list-style-type: none"> ● Poradzimy sobie bez Ciebie. ● Przez Ciebie mamy wszyscy więcej pracy. ● A tak na Ciebie liczyliśmy. ● Dokumenty, które przygotowałeś są dla nas nieprzydatne. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Bardzo mi pomogłeś; dziękuję. ● Byłeś bardzo pomocny. ● Zawsze można na Tobie polegać. ● Wiedziałem, że mogę na Ciebie liczyć. ● Bez Twojej współpracy nie poradzilibyśmy sobie (nie dalibyśmy rady).

<ul style="list-style-type: none">● Tylko Ty może podjąć taką decyzję.● Sugerowanie, że skrzywdził lub zaszkodził.● Popędzanie, dyrektywność.● Niedocenianie jego starań i zaangażowania.● Zostawianie go samego z problemem.	<ul style="list-style-type: none">● Wszyscy jesteśmy Tobie wdzięczni.● Co my byśmy bez Ciebie zrobili...● Inni mają też takie rozwiązania.● Wszyscy pracownicy będą zadowoleni z tej decyzji.● Dzięki Tobie pozostali pracownicy będą mieli mniej pracy.● To przyniesie korzyść wszystkim pracownikom.● To bardzo bezpieczne rozwiązanie ● Uznawanie wkładu we wspólną pracę.● Okazywanie zainteresowania i chęci pomocy.● Podkreślanie użyteczności tego, co robi.● Podawanie gotowych rozwiązań.● Wskazywanie korzyści dla ogółu.● Komunikowanie, że jest niezastąpiony.
---	--

Typy klientów

Zauważono, że w sytuacji sprzedaży klienci komunikują o swoim nastawieniu do transakcji, które stały się podstawą do wyróżnienia następujących typów:

- A. "Ja lub inni"
- B. "Zadaniowiec"
- C. "Szczegółowiec"
- D. "Problemowiec"
- E. "Dziura w całym".

A. "Ja lub inni". Cecha wyróżniająca typ "ja" to podkreślenie, że **to dana osoba** podejmuje decyzję o zakupie produktu. Np.: "Interesuje mnie ten produkt". Prezentując oferty osobom nastawionym na "ja", podkreśliłyśmy możliwość realizacji ich indywidualnych potrzeb, np.: "Ten produkt/praca umożliwi Panu..." itd.

B. Cecha wyróżniająca typ "inni" to podkreślenie, że **to inne osoby** stanowią punkt odniesienia w podejmowaniu decyzji.. Np.: "Moi znajomi mają taką a taką pracę..." itp. Natomiast w odniesieniu do typu "innych" poszukuje się uzasadnień zakupu także w otoczeniu, np.: "Wielu klientów posiada ten produkt lub tę pracę..."

"Zadaniowiec". Cecha wyróżniająca to formułowanie oczekiwań **w kategoriach bardzo ogólnych**. Np.: "Chcę jakąś pracę...". Ludzie ci widzą cel nie dostrzegając etapów jego realizacji. "Zadaniowców" należy stawiać w sytuacji wyboru pomiędzy nie więcej niż dwiema kategoriami - "prowadzić parami" np.: "Czy ma być to praca na pełny etat czy pół?".

"Szczegółowiec". Cecha wyróżniająca to formułowanie oczekiwań **w kategoriach bardzo konkretnych**. Np.: "Po pierwsze, chcę dostać taką pracę Po drugie, chciałbym otrzymać Po trzecie...". "Szczegółowiec" zasypuje nas konkretami - cechami produktu czy pracy - oczekując od sprzedającego identycznego sposobu konstrukcji odpowiedzi.

"Problemowiec". Cecha wyróżniająca to formułowanie oczekiwań **w kategoriach problemów do rozwiązania**. Np. "A co się stanie, gdy ta praca nie zapewni mi ... ?". Tego typu ludzie dostrzegają wyłącznie problemy i pragną, by obsługujący ich znaleźli rozwiązanie. Np.: "W takiej sytuacji prosimy o telefon na numer...".

"Dziura w całym". Cecha wyróżniająca to formułowanie opinii **negujących produkt** i osoby (instytucje) je oferujące. Np.: "Wszystko takie drogie, to nieuczciwe...". Rozmawiając z "dziurą w całym", można pomijać jego uwagi lub narzekać razem z nim i jednocześnie co innego czynić przedmiotem krytyki (pokazujemy, że w odniesieniu do innych produktów też można sformułować tego typu zarzuty). Np.: "Spójrzmy na ceny benzyny - ciągle drożeją". Podjęcie jakiegokolwiek polemiki z "dziurą w całym" jest nieskutecznym sposobem oddziaływania. Rolą sprzedającego jest zaspokojenie potrzeb kupującego, a nie jego wychowywanie na drodze udowadniania, kto ma rację.

Źródło: www.mastercard.pl

Techniki kreatywności



Stwórz rysunek i połącz go z gwiazdą i obrazkiem
mózgu.

Opowiedz historię rysunku **partnerowi**.

Pamięć jako sieć wiedzy – Vera F. Birkenbihl

Ćwiczenie:

Zanotuj skojarzenia, które przyjdą Ci do głowy.

Wyrażenie: poszukiwanie pracy

.....

.....

.....

.....

.....

Nasz umysł przyswaja informacje budując tzw. **sieci wiedzy**.

Jak mówi Vera F. Birkenbihl w „Technikach kreatywnego rozwiązywania problemów”,: wyobraź sobie gigantyczną sieć: każda nić symbolizuje coś, co potrafimy albo wiemy. Są miejsca w sieci, gdzie wypracowano wiele nitek, na tym obszarze jesteśmy ekspertami. Są też miejsca, w których istnieje tylko kilka cienkich nitek głównych.

Ta sieć zawiera wszystko, czego się kiedykolwiek nauczyliście, ale nie chodzi tylko o daty, fakty, informacje i pomysły, które zmagazynowaliście, ponieważ wszystkie te treści waszej sieci wiedzy razem dają wam waszą osobowość.

Ta sieć wiedzy ma wymiary ok.3, 3 metra kwadratowej powierzchni spoczywającej w ciemności. Kiedy szukacie czegoś, wtedy wyruszacie z małą latarką , której szkło ma średnicę 15 mm. Świecicie sobie nią w ciemności (lampa ta reprezentuje waszą świadomość)

Neurobik w codziennej praktyce

Najskuteczniejszym sposobem ćwiczenia mięśnia kreatywności jest myślenie nowych myśli lub wybieranie nowych sposobów działania.

Jak mówi Vera F. Birkenbihl podejmowanie nowych działań ma się wiązać z nowymi wrażeniami zmysłowymi. Całkiem nowy zapach czy nie znana dotąd potrawa dostarczają umysłowi całkiem nowych doznań.

Jak tworzyć nowe autostrady neuronowe wg Lawrence’a C. Katza:

- Podejmij nowe hobby
- Pisz inną ręką niż codziennie piszesz
- Zmień ustawienie rzeczy na swoim biurku
- Chodź inną trasą do pracy
- Wypij napój, którego jeszcze nie próbowałeś
- Zastań oczy i spróbuj dojść do łazienki

Bisocjacje Koestlera

Artur Koestler wynalazł pojęcie bisocjacji. Jest to zaskakujące połączenie ze sobą 2 elementów np. 2 myśli.

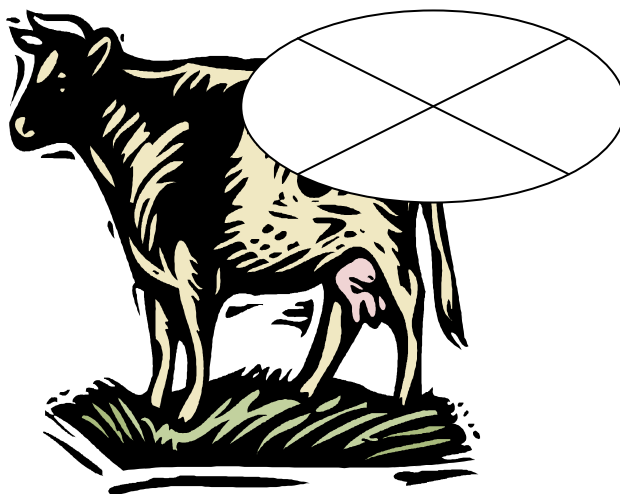
Im bardziej jesteśmy zaskoczeni połączeniem 2 lub wielu myśli, tym wyższy jest indeks zaskoczenia, a tym samym szansa, że ta kombinacja pomysłów „wyrzuci” nas ze starych kolein myślowych.

Bisocjacje Koestlera odpowiadają wyższej jakości niż zwykłe skojarzenia ponieważ wszystkie asocjacje pochodzą ze zwykłych, znanych połączeń myśli z naszej przeszłości.

ASOCJACJE = typowe połączenia myślowe z przeszłości



BISOCJACJE = zaskakujące połączenia 2 lub kilku nie łączących się typowo elementów



Wewnętrzny krytyk – cichy zabójca kreatywności

Kreatywność jest tym wyższa im nasz wewnętrzny krytyk jest cichszy.

Założenie każdy pomysł jest dobry tylko nie wiesz jeszcze jak go użyć.

Najlepszym sposobem uciszania lub przełęczania naszego krytyka jest

PRAKTYKA w ćwiczeniu własnej kreatywności!

Listy ABC

Temat:

- A
- B
- C
- D
- E
- F
- G
- H
- I
- J
- K
- L
- Ł
- M
- N
- O
- P
- R
- S

T
U
V
W
X
Y
Z

Listy ABC

Temat:

A
B
C
D
E
F
G
H
I
J
K
L
Ł
M
N
O
P
R
S
T
U
V
W
X
Y
Z

