

Учебный курс

Разработка ИТ-стратегии

Лекция 1

доктор технических наук, профессор

Васильев Роман Борисович

Принцип пирамиды

Инструмент эффективных коммуникаций

Литература

- Барбара Минто, «Золотые правила «Гарварда и McKinsey», Москва, РОСМЭН-БИЗНЕС, 2004

Что должен уметь консультант?

Человеческая психика при восприятии внешнего мира использует так называемый «Банк фильтров», обладающий важными свойствами, которыми можно управлять

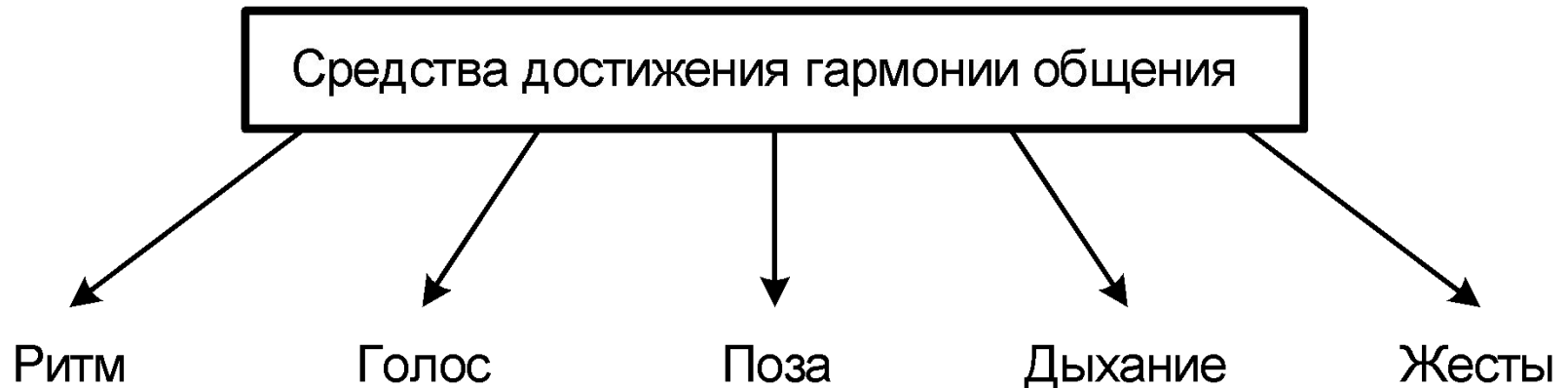
Видеть, Слышать, Чувствовать

Банк фильтров работает только позитивно, т.е. Командует только в форме “Делайте это” и никогда в форме “Не делайте это”

Правильная настройка Банка позволяет эффективно достигать своих целей

Что должен уметь консультант?

Rapport - достижение гармонии



Используйте “горячие” слова - работайте как эхо
Смотрите в глаза и внимательно слушайте

Что должен уметь консультант?

Базовая модель продаж

Что должен уметь консультант?

Существуют два типа вопросов: открытые и закрытые

На открытые нельзя ответить да или нет	На закрытые можно ответить да или нет
Почему? Как? Что? Где? Кто? Когда? Сколько?	Используют глагольный оборот в вопросительной форме: Согласны ли Вы...? Хотите ли...? Правильно ли...? Давайте сделаем...?
Такие вопросы используются для получения информации и понимания проблем	Эти вопросы нужны для достижения договоренности и проверки правильности понимания

Спросите → *Внимательно слушайте* →

Говорите на одном языке → *Следите за сигналами*

Что должен уметь консультант?

Техника «закрытия» - простые советы

- Завершающие вопросы сигналы к завершению – заканчивайте раньше, чем позже
- Можем ли мы двигаться дальше
- Хотите ли это или то
- Давайте обдумаем это еще раз
- Верный признак: клиент использует слово “когда” вместо “если”

Что должен уметь консультант?

Техника «закрытия» - простые советы

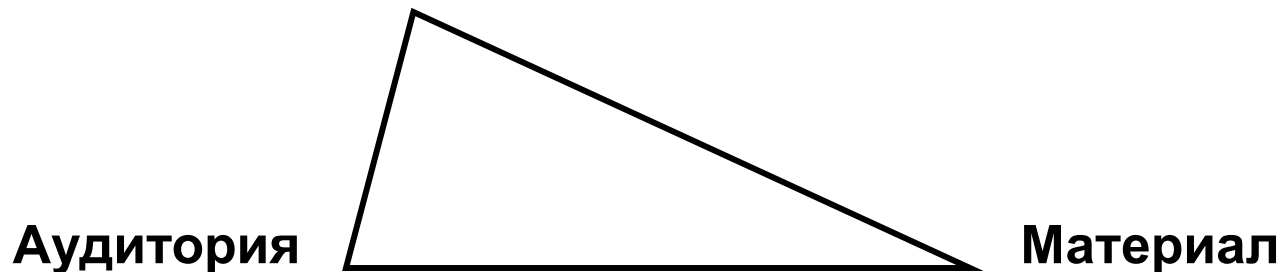
продолжение

- Завершающее лирическое отступление - прощальная история
- Перед тем, как сказать до свидания добейтесь возможности любых следующих шагов и контактов - никогда не говорите “прощайте”
- Никогда не употребляйте слова “нет” или выражения “вы неправы”

Что должен уметь консультант?

Презентационные навыки

- Качество движений - строгая поза, ни одного лишнего, только те, которые связаны с изложением, жесты должны быть правильно масштабированы
- Используйте все каналы восприятия: глаза, уши, чувства
- Создавайте иллюзию личного общения
- Переключайте внимание аудитории, когда нужно



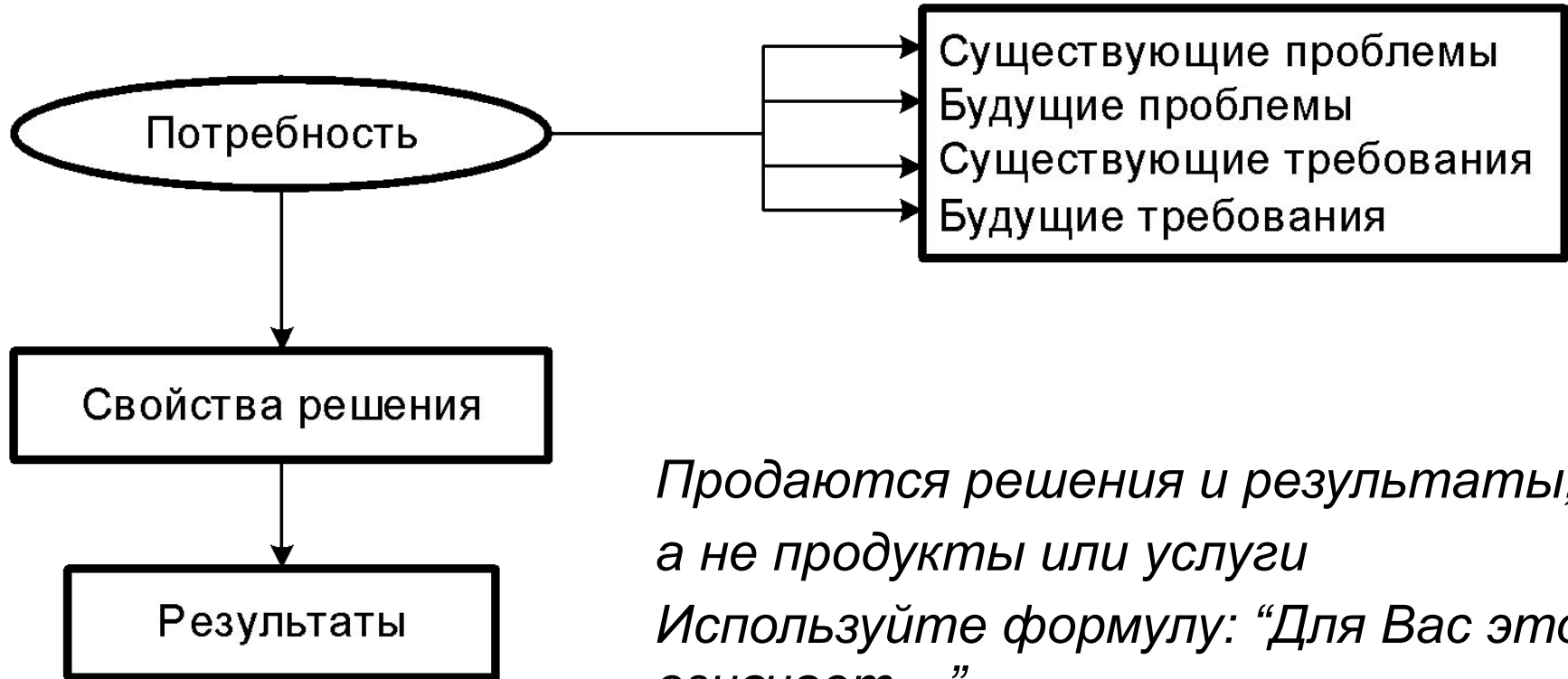
Что должен уметь консультант?

Демонстрационные навыки

- Проверка среды и средств
- Приветствие, вступительная информация
- Объяснение причины и целей встречи
- Rapport
- Ссылки на предыдущие встречи или материалы
- Акцент на решении поставленных задач
- Завершение на позитивной ноте и «могу ли я услышать Ваши вопросы?»

Что должен уметь консультант?

Как описать решение?



*Продаются решения и результаты,
а не продукты или услуги
Используйте формулу: “Для Вас это
означает...”
Избегайте вопроса “Ну и что?”*

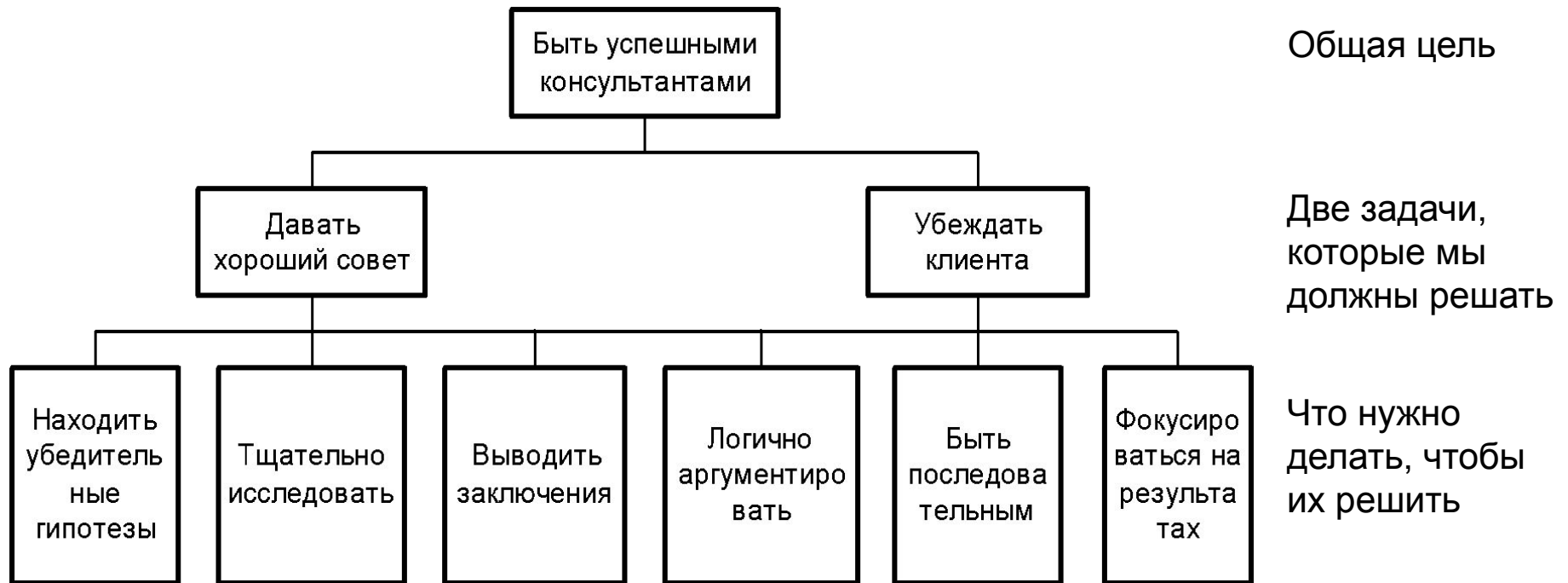
Немного истории

Эндрю Томас Карни, основатель фирмы A.T.Kearney, однажды сформулировал следующий постулат:

«Наш успех как консультантов будет зависеть от правоты совета, который мы даем, и от нашей способности убеждения тех, кто принимает решения, что он хорош.»

Немного истории

То, что сказал Эндрю, определяет следующую логическую пирамиду:



Некоторые предпосылки

Мы можем столкнуться с проблемой, пытаюсь добраться до сути следующего сообщения:

Петр Иванов звонил, чтобы сообщить, что он не может присутствовать на встрече в три часа. Иван Петров говорит, что он не возражает встретиться позже или даже завтра, но после десяти, а секретарь Игоря Сидорова говорит, что он не вернется из командировки до завтрашнего вечера.

Переговорная на завтра полностью зарезервирована, но свободна в четверг. Похоже, что четверг в одиннадцать утра наиболее удачное время для встречи.

Устраивает ли это Вас?

Некоторые предпосылки

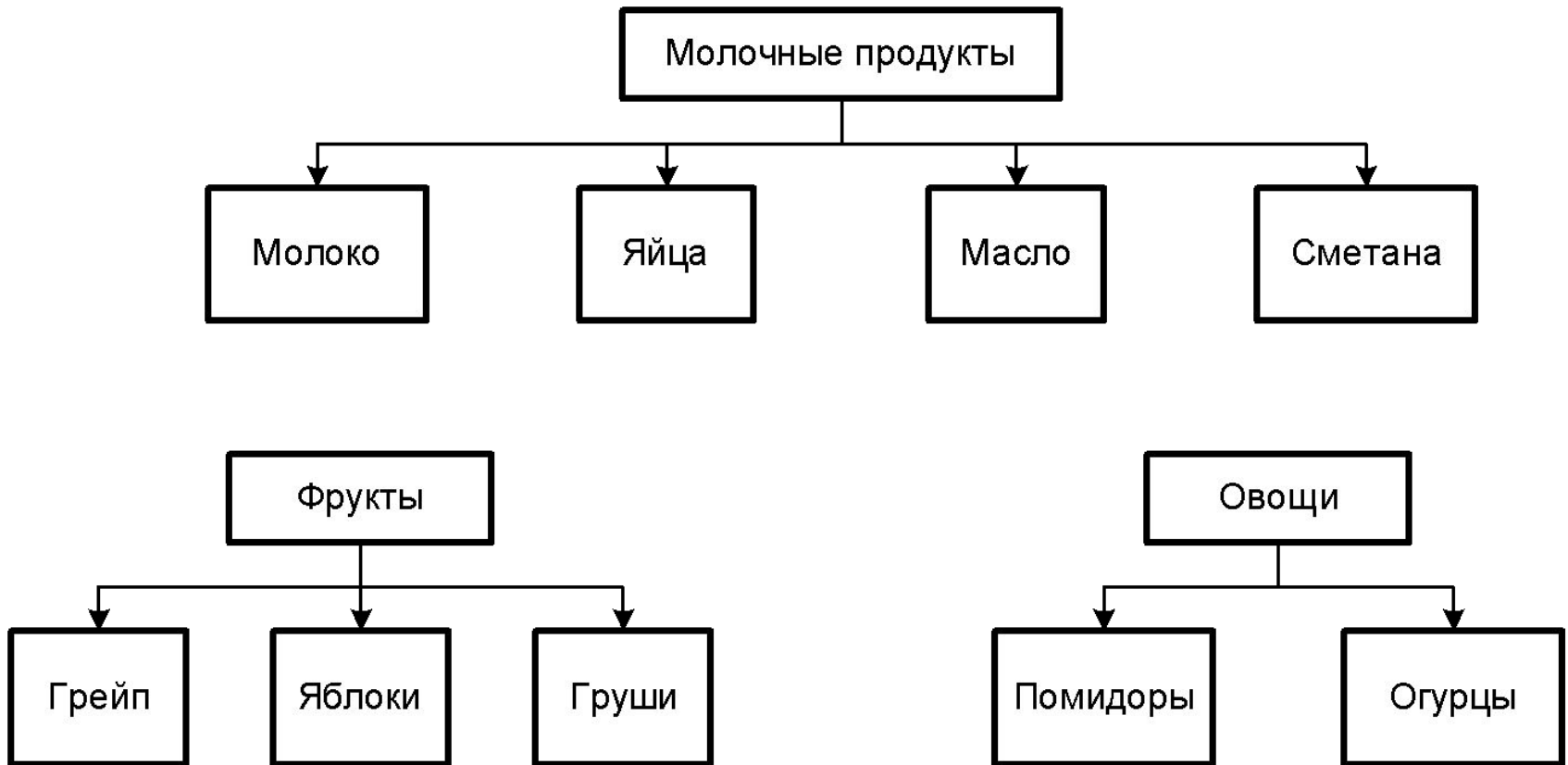
Насколько легче та же мысль могла бы быть воспринята в следующей формулировке:

Согласны ли Вы перенести встречу на одиннадцать утра в четверг? Это было бы более удобно для Иванова и Петрова, а также смог бы присутствовать Сидоров.

Некоторые предпосылки

Волшебное число семь (плюс минус два)

Количество идей, которые могут быть успешно восприняты одновременно находится в пределах от пяти до семи.



Что это дает?

Люди применяют структуру для осознания сложных материалов и фактов

Длинный список различных аспектов труден для понимания:

- транспортная концепция
- сокращение времени поставок
- реализация долгосрочной прибыли
- конкурентоспособность
- управление запасами
- гарантийное обслуживание
- ликвидность

... в то время как структурированный текст легче поддается охвату:

Цели компании:

- конкурентоспособность
- ликвидность
- реализация долгосрочной прибыли

Требования к услугам:

- сокращение времени поставок
- гарантийное обслуживание

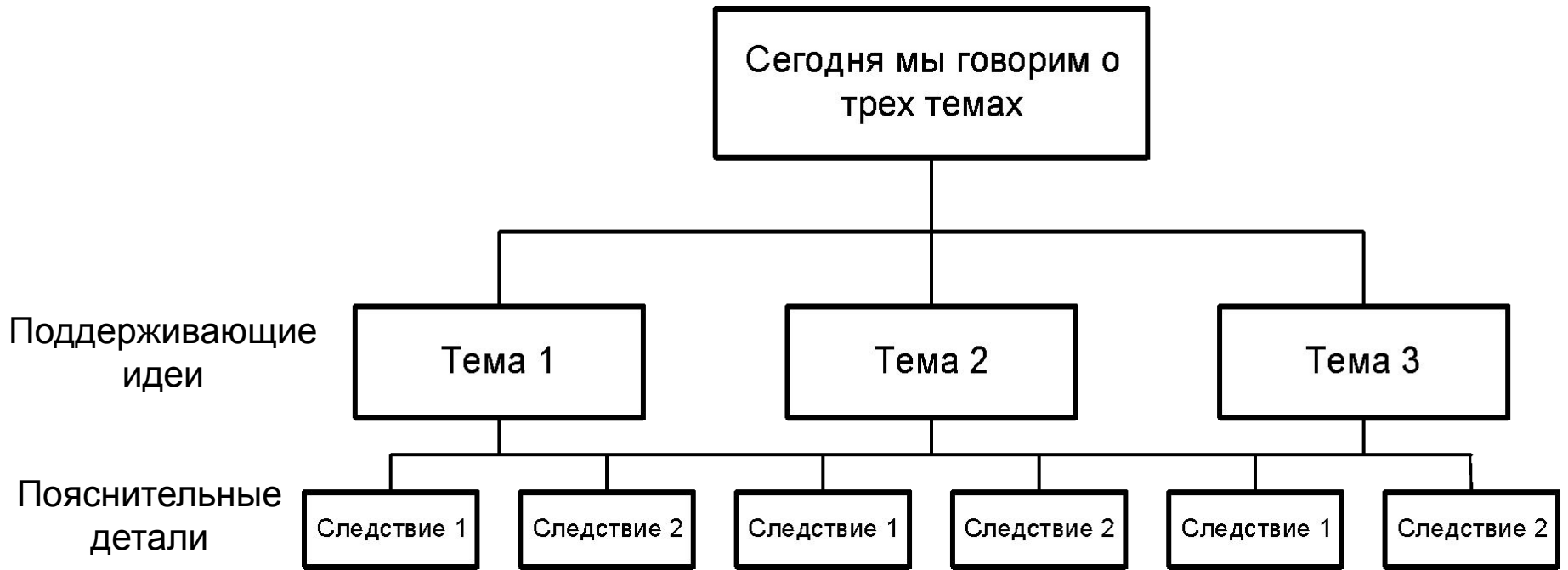
Осуществленные мероприятия:

- управление запасами
- транспортная концепция

Что это дает?

Человеческое сознание благоприятно воспринимает структуру пирамиды из-за ясной иерархии уровней абстракции

Упрощенное применение пирамиды



Что это дает?

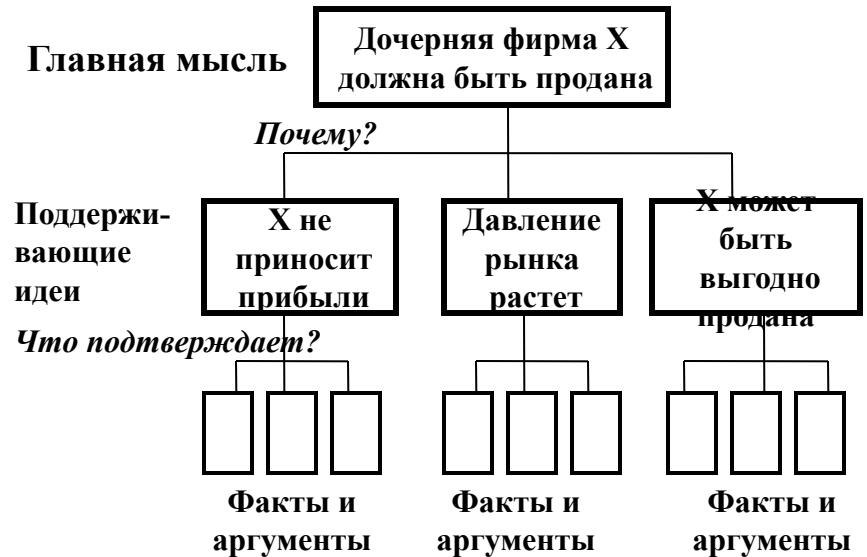
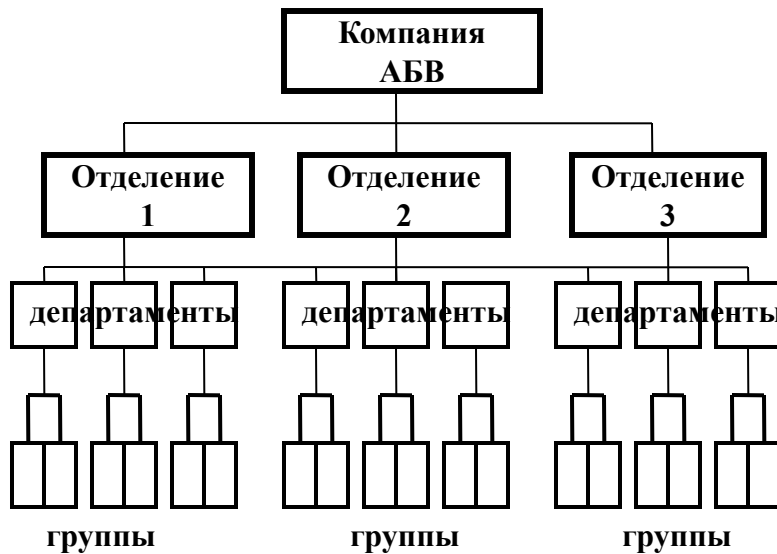
В чем преимущество пирамиды, как основного инструмента логических рассуждений и их письменного представления?

- Пирамида поддерживает естественный импульс человеческого сознания к группировке и классификации
- Это лучший способ устанавливать всеобъемлющие связи между аргументами и выводами
- Это значит, что любой письменный материал должен быть структурирован в форме пирамиды идей

Что это дает?

Пирамида напоминает нам об организационной структуре, но используется для организации мыслей

- Организационная структура
- Мыслительная пирамида



Что это дает?

Пирамида также может служить в качестве содержания презентации или отчета

Содержание презентации

Введение: продажа дочерней фирмы

- Фирма не приносит прибыли
- Спад рынка увеличивает давление
- Есть хорошие шансы выгодно продать фирму

Содержание отчета

Введение: продажа дочерней фирмы

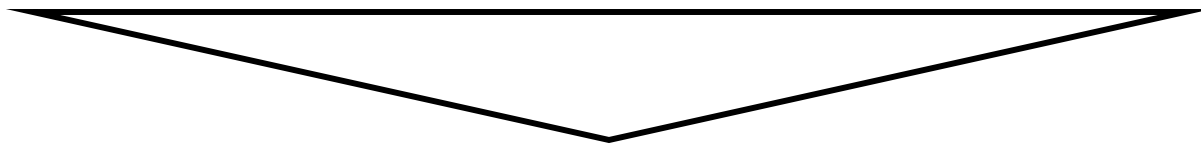
1. Фирма не приносит прибыли
 - Продажи упали на 30%
 - Накладные расходы составляют 50%, несмотря на программу сокращения затрат
1. Спад рынка увеличивает давление
 - Объем рынка сокращается
 - Доля рынка сокращается
1. Благоприятное расположение зданий поможет продать фирму с выгодой
 - Две компании уже выразили интерес
 - Открытие автобана увеличит привлекательность

Что это дает?

Пирамида - это эффективный инструмент, который помогает понимать сложный материал, оптимизируя тем самым процесс общения

Основные результаты

- Помогает людям думать прежде, чем писать
- Делает сложное содержание наглядным
- Сокращает длину документа
- Бережет время руководителей



меньше затрат

Как ее строить?

ЛАНИТ представил предложение о внедрении Landocs. Шеф потенциального клиента дал задание своему эксперту ответить на вопрос: «Надо ли нам это?».

Вскоре он получил следующую записку.

Шеф, мы получили предложение от ЛАНИТ о внедрении их системы электронного документооборота и тщательно изучили его.

Как ее строить?

Вот наши выводы:

продолжение

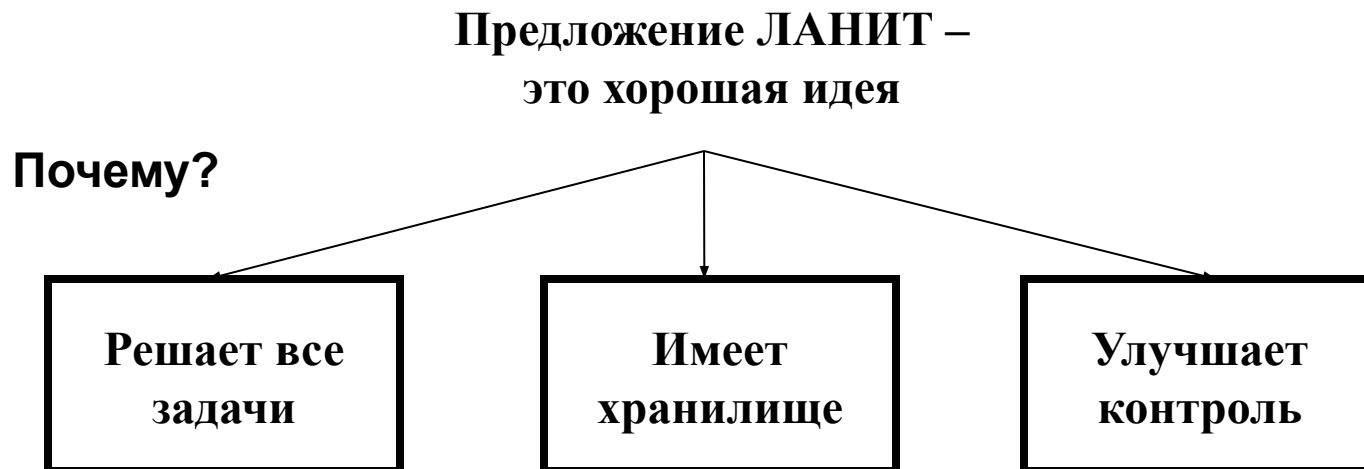
1. Продукт представляет собой комплексный инструмент обработки документопотоков и решает все функциональные задачи, связанные с циклом жизни документов.
2. Продукт включает корпоративное электронное хранилище документов, санкционированный доступ к которому возможен с любого рабочего места.
3. Продукт способствует упорядочению документопотоков, контролю за их прохождением и исполнением.

Как ее строить?

Следующая пирамида дает правильную структуру ответа:

Ситуация: Мы получили предложение от ЛАНИТ

Вопрос: Надо ли нам это?

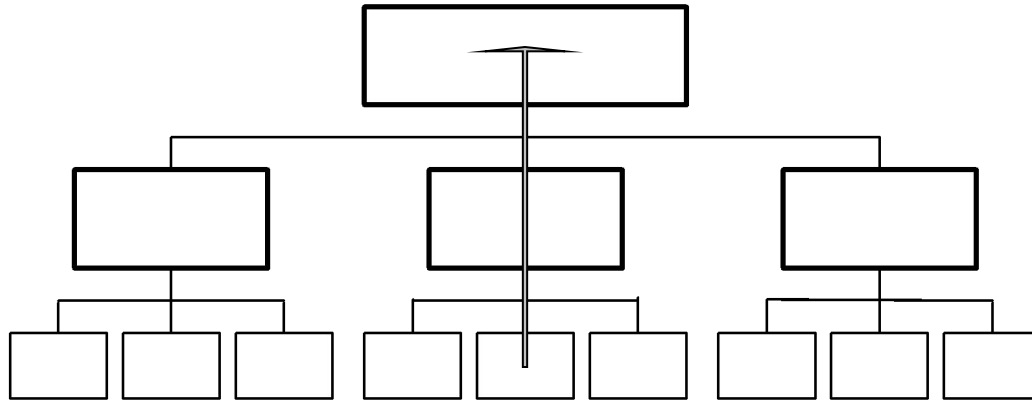


Как ее строить?

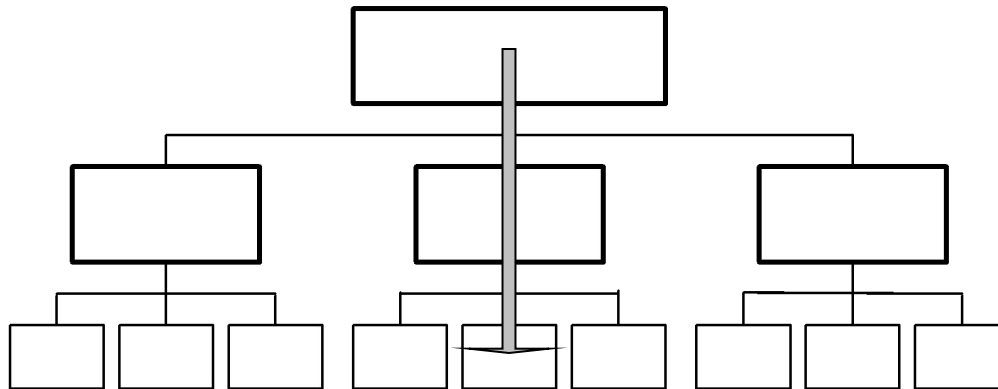
Как мы работаем с пирамидой?

Есть два возможных пути для структуризации:

Снизу вверх

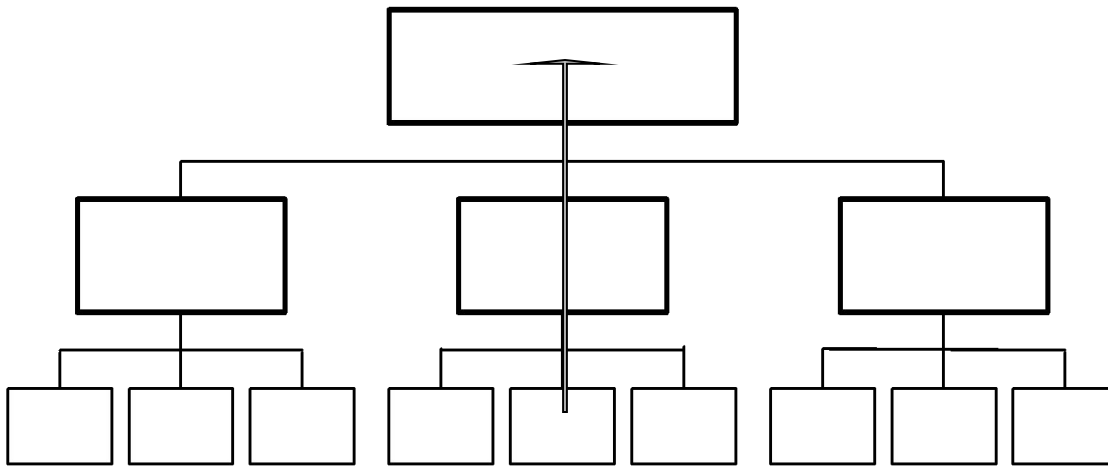


Сверху вниз



Как ее строить?

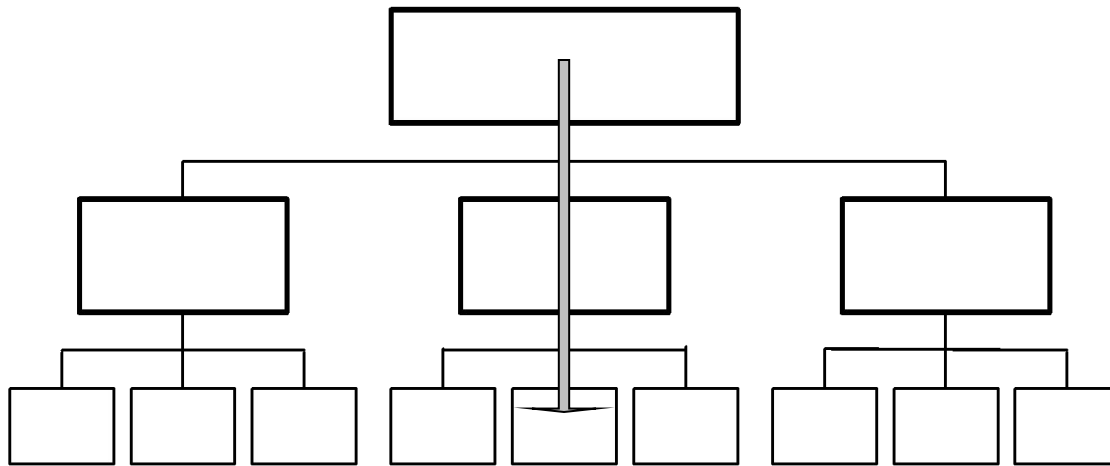
Если мы работаем снизу вверх, мы должны:



1. Затем сформулировать основную мысль или рекомендацию
2. Сгенерировать идеи из классификации
3. Сгруппировать и классифицировать факты и аргументы или детали концепции

Как ее строить?

Если мы работаем сверху вниз, мы должны:



1. Знать нашу основную мысль
2. Сформулировать доказанные гипотезы
3. Ввести поддерживающие факты, которые доказывают гипотезы

Как ее строить?

Основные правила группировки идей или фактов

1. На каждом уровне пирамиды идеи или факты всегда должны быть следствием идей, сгруппированных на нижележащем уровне
2. В каждой группе должны содержаться идеи или факты одного рода
3. В каждой группе идеи или факты должны быть логически упорядочены

Как ее строить?

Советы для начинающих

1. Всегда начинайте строить пирамиду сверху вниз
2. Используйте Ситуацию как стартовую точку
3. Отсортируйте информацию для вводной части
4. Всегда стройте вводную часть в хронологическом порядке
5. Ограничьте вводную часть до приемлемых для читателя размеров
6. Убедитесь в том, что все пункты Ключевой линии аргументированы

Немного о решении проблем

Логический процесс решения проблемы состоит из пяти этапов:

1. В чем состоит проблема?
2. Где она лежит?
3. Почему она существует?
4. Что можно сделать для ее решения?
5. Что нужно сделать для ее решения?

Немного о решении проблем

В чем состоит проблема? - Во всех случаях проблема состоит в том, что Вам что-то не нравится.

Для более точного определения проблемы необходимо ответить на следующие вопросы:

1. Что именно не нравится, какие у меня есть возражения против имеющегося положения дел?
2. Как я узнаю, что проблема решена удовлетворительно? Какие вопросы я должен задать, чтобы убедиться в этом?

Немного о решении проблем

Где она лежит? Она лежит в конкретной ситуации, модель которой необходимо создать.

Для построения модели необходимо сделать следующее:

1. Собрать данные о ситуации, в которой лежит проблема
2. Идентифицировать множество видов деятельности, связанных с ситуацией
3. Выделить все возможные виды деятельности, порождающие проблему, их взаимосвязи и оценить степень их влияния

Немного о решении проблем

Для построения модели необходимо сделать следующее:

продолжение

1. Продолжать исследования до тех пор, пока:
 - Вы не приобретете уверенность в том, что все элементы ситуации определены
 - Вы можете их упорядочить
 - Вы можете точно связать причины со следствиями

Немного о решении проблем

Почему она существует? - Для ответа на этот вопрос нужно построить исчерпывающий ряд гипотез.

Модель ситуации позволяет развить исследование с целью построения гипотез о природе возникновения проблемы в следующих направлениях:

1. Как развивалась ситуация?
2. Почему она развивалась именно таким образом?
3. Какие гипотезы наиболее правдоподобны и почему?
4. Каково окончательное суждение, основанное на отраслевом опыте или на опыте решения аналогичных проблем?

Немного о решении проблем

Что можно сделать для ее решения? - Это значит определить варианты, что и как нужно изменить

Всегда существуют альтернативы изменений, вытекающие из проделанного анализа

1. Идентифицируйте варианты решений
2. Оцените их по критериям стоимости и сроков
3. Определите и взвесьте риски их осуществления
4. Оцените ожидаемый эффект

Немного о решении проблем

Что нужно сделать для ее решения? - Это значит принять окончательное решение.

Для этого необходимо визуализировать новую ситуацию, возникшую после осуществления преобразований. Это позволит:

1. Увидеть, какие дополнительные изменения могут потребоваться
2. Понять, какие новые вопросы требуют анализа
3. Обнаружить ошибки в выдвинутых гипотезах
4. Ясно определить разницу между тем, что есть и что будет

Немного о решении проблем

И что интересно

В действительности, описанный процесс решения проблемы полностью определяет структуру предложения, отчета или презентации по ее решению

Задание для семинара

Подготовить презентацию коммерческого предложения в структуре:

- Слайд 1: титульный, коммерческое предложение на выполнение проекта « Название»
- Слайд 2: Описание ситуации в компании или госоргане в области ИТ
- Слайд 3: Наше понимание проблемы
- Слайд 4: Цель и задачи предлагаемого проекта
- Слайд 5: Предлагаемое решение
- Слайд 6: Ожидаемые результаты
- Слайд 7: Содержание этапов выполнения проекта
- Слайд 8: Наша квалификация